

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Bruno Teles de Menezes

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um olhar sobre as organizações de pequeno
porte do setor tecnológico.**

FLORIANÓPOLIS

2018

BRUNO TELES DE MENEZES

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um olhar sobre as organizações de pequeno porte do setor tecnológico.

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Estratégia, planejamento, mudança organizacional.

**Orientador(a): Prof. Dra. Gabriela Gonçalves
Silveira Fiates**

FLORIANÓPOLIS

2018

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina.

Menezes, Bruno Teles de
Mudança Organizacional : Um olhar sobre as organizações
de pequeno porte do setor tecnológico. / Bruno Teles de
Menezes ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates,
2018.
96 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Mudança organizacional. 3.
Estratégia. 4. Adaptação. I. Fiates, Gabriela Gonçalves
Silveira . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

BRUNO TELES DE MENEZES

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: Um olhar sobre as organizações de pequeno porte do setor tecnológico.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, _____ de 2018.

Profa. Márcia Barros de Sales, Dra.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Profa. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. XXX, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. XXX, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico deste trabalho para os meus pais, que sempre me apoiaram e lutaram por mim até o último minuto, assim como o amor da minha vida, minha namorada, por estar presente em todos os momentos bons e ruins.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates pela presença, atenção e ensinamentos que possibilitaram que eu pudesse realizar este trabalho da melhor forma. Agradeço aos familiares, principalmente meu pai e minha mãe, que sempre estiveram ao meu lado fornecendo todos os subsídios necessários para que possa estar presente com esse trabalho realizado. Agradeço também a minha namorada, por inúmeros momentos de paciência, atenção e ajuda na realização do trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a postura estratégica das empresas de pequeno porte do setor tecnológico em relação às mudanças organizacionais. Foram apresentados conceitos e teorias sobre mudança organizacional para melhor compreensão do ambiente a ser estudado. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa através de entrevistas semi-estruturadas e análises documentais, sendo explorado por meio de um estudo de caso na empresa Stock & Info com o intuito de adentrar seu ambiente organizacional a fim de entender como era sua postura estratégica em relação às mudanças organizacionais. Antes da análise da organização, foi realizado a identificação dos principais aspectos do ambiente interno e externo que influenciam as organizações do setor tecnológico. Posteriormente, foi feita uma análise temporal da trajetória da organizacional desde sua concepção até os dias atuais a fim de mapear e compreender os principais eventos de mudança que impactaram a organização. Por fim, foi observado que a organização apresenta um grande poder de adaptação ao longo do tempo, assim como um entendimento e flexibilidade de como efetivamente realizar essas mudanças internamente.

Palavras-chave: mudança organizacional; estratégia; adaptação; renovação; ambiente interno; ambiente externo; determinismo, voluntarismo.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the strategic position of small companies in the technological sector in relation to organizational changes. Concepts and theories about organizational change were presented to better understand the environment to be studied. The study was carried out through qualitative research through semi-structured interviews and documentary analyzes. It was explored through a case study at the Stock & Info company with the intention of entering its organizational environment in order to understand its strategic posture in relation to organizational changes. Before the analysis of the organization, the main aspects of the internal and external environment that influence the technological sector organizations were identified. Subsequently, a temporal analysis of the organizational trajectory from its conception to the present day was made in order to map and understand the main change events that impacted the organization. Finally, it has been observed that the organization has a great adaptive power over time, as well as an understanding and flexibility of how to effectively carry out these changes internally.

Keywords: organizational change; strategy; adaptation; renovation; internal environment; external environment; determinism, voluntarism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indústrias tradicionais ficaram para trás após a ascensão e consolidação da tecnologia portátil e o “frenesi” de inovações proposto pelo setor tecnológico.....	16
Figura 2 - Marriott Vs Airbnb: nunca as mudanças foram tão impactantes no sucesso organizacional.....	18
Figura 3 - Ciclo de Mudança no negócio.....	31
Figura 4 - A relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente.....	35
Figura 5 - Modelo de formulação e adaptação estratégica em pequenas empresas.....	46
Figura 6 - Comparativo em SC: faturamento médio e porcentagem de concentração do faturamento total do setor por região.....	53
Figura 7 - Comparativo no Brasil: Idade média das empresas.....	54
Figura 8 - Comparativo no Brasil: Nível de densidade populacional de colaboradores.....	55
Figura 9 - Organograma atual da empresa.....	59
Figura 10 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2002-2003).....	62
Figura 11 - Ciclo de mudanças do negócio (2002-2003).....	63
Figura 12 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2003-2009).....	65
Figura 13 - Ciclo de mudanças do negócio (2003-2009).....	66
Figura 14 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2009-2015).....	72

Figura 15 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente
(2015-2018).....73

Figura 16 - Ciclo de mudanças do negócio (2009 e 2016).....75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de mudança.....	32
Quadro 2 - Categorias de análise.....	49
Quadro 3 - Identificação dos entrevistados.....	50
Quadro 4 - Comparativo entre 2015 e 2017.....	56
Quadro 5 - Eventos críticos.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	22
2.2 ESTRATÉGIA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	27
2.2.1 Tipos de mudança estratégica	31
2.2.2 Renovação estratégica	32
2.2.3 Adaptação estratégica	33
2.3 O AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE MUDANÇA	37
2.3.1 Estrutura Organizacional	38
2.3.2 Cultura Organizacional	40
2.3.3 Liderança e Processo de resistência	41
2.4 AMBIENTE EXTERNO	43
2.5 EMPRESA DE PEQUENO PORTE	45
3 METODOLOGIA	48
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1 SETOR DE TECNOLOGIA	52
4.1.1 Setor Tecnologia em Florianópolis	53
4.1.2 Crescimento do setor nos últimos 2 anos	55

4.1.3	Fatores regulatórios e as principais leis no setor tecnológico	56
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	58
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	60
4.3.1	Período de Surgimento: 2002-2003	60
4.3.2	Período de Crescimento: 2003-2009	63
4.3.3	Período de Maturação: 2009-até o presente momento	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA 1	87
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA 2	91

1 INTRODUÇÃO

A mudança é um dom da natureza. Heráclito, filósofo grego nascido em 540 a.C, observou que o próprio Sol não nascia o mesmo. O “Sol é novo a cada dia” dizia o sábio, observando o processo de mudança se renovar seguidas vezes tanto em si mesmo quanto na maior estrela do Sistema Solar. O filósofo também enxergava padrões sequenciais na mudança: o nascimento, a maturação e a morte. Todos coordenados de forma quase uniforme e dissidente, buscando compreender uma alteração tão essencial quanto inevitável ao ciclo da vida (DINUCCI, 2007).

O fenômeno é fator fundamental e indissociável a nossa vivência material, sendo debate constante nas discussões antigas e modernas. Se a natureza já nos oferecia vestígios da mudança desde as eras primitivas, a perspectiva da metamorfose sob a ótica individual humana começou a surgir de forma mais estruturada nos estudos comportamentais e sociais.

Ainda no século XIX, ganhou força a corrente de pensamento desenvolvida pelo Psicólogo e Sociólogo Kurt Lewin (1890-1947) que trouxe uma perspectiva mais íntima do indivíduo, trazendo a influência do ambiente como pilar determinante na sua percepção de mudança e que ocasionou no desenvolvimento da “Teoria de Campo”.

Para Lewin (1965), a construção do “campo” é a variável pivô no processo de mudança interna do indivíduo “A” que se torna um indivíduo “B”. O campo, neste cenário, seria um conjunto de forças interdependentes que atuam de forma intrínseca no comportamento do indivíduo. A ideia prevalece com o objetivo de analisar o ambiente em sua totalidade de fatos que se coexistem, e não em uma observação situacional ou isolada.

Ademais, Lewin (1965, p.73) ainda denota a ideia de campo sempre aliada a linha temporal de forma contínua, sem considerar impactos gerados pelo passado como determinantes na mutação do indivíduo. Ou seja, a visão deve partir de um referencial de “presente-futuro”, pois o resultado final é derivado da mudança constante do campo, que por sua vez, afeta o indivíduo.

Caso a ótica utilizada para atingir o resultado de mudança fosse o passado, a inércia do campo seria uma constante, e logo uma contradição à

própria ideia de mudança. Em outras palavras, as coisas permaneceriam em eterno *status quo* (expressão em latim para “estado atual”), sem qualquer tipo de alteração ou modificação na sua vigência.

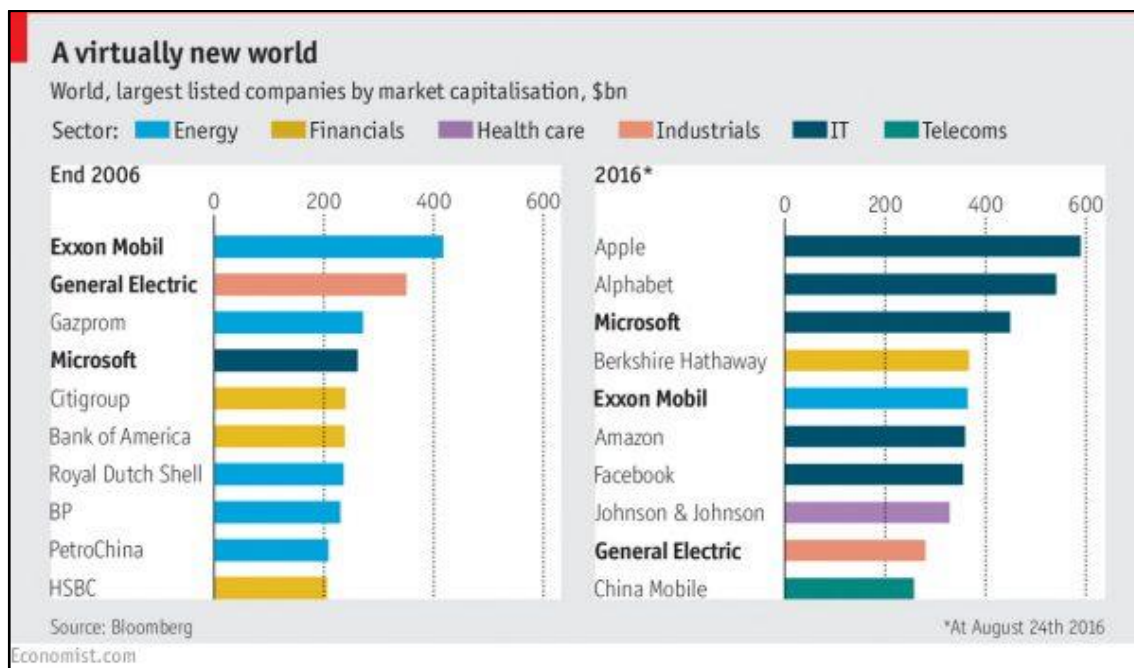
O autor ainda prossegue afirmando que o campo deve ser observado sob a percepção do indivíduo, tornando seus estímulos sensíveis aos fatores externos que são apresentados. Isso torna o próprio indivíduo um produto da correlação dos fatores externos dentro dessa “estrutura dinâmica” e sua reação a essa condição vigente. Partindo dessa premissa, analisar a mudança é entender e considerar esse somatório de elementos externos como resultante do comportamento individual, que se englobado, determina o comportamento coletivo.

Mintzberg (2006) traça uma relação entre a organização e a sociedade para entender essa conduta coletiva, citando que em nosso nascimento e morte, existem dois tipos de instituições que permeiam esses acontecimentos: um hospital e/ou uma funerária. Demonstrando a “força” que representa as organizações no ambiente em que vivemos hoje.

Aplicando a teoria de Lewin às organizações, o “campo” tem sido fator indissociável e preponderante para todas as alterações, modificações e mudanças ocorridas. Nos últimos anos, esse ambiente nunca presenciou tamanha volatilidade e intempestividade para as empresas como hoje e nenhuma palavra consegue resumir tão bem essa conjectura quanto: frenético.

A causa deste dinamismo se dá pela agitação e impaciência que a competição entre as empresas tomou. O renomado jornal *The Economist*, em 2016, conduziu um artigo detalhado sobre as grandes companhias que dominam o mercado realizando um paralelo com as empresas que eram líderes no passado, conforme a figura 1.

Figura 1 - Indústrias tradicionais ficaram para trás após a ascensão e consolidação da tecnologia portátil e o “frenesi” de inovações proposto pelo setor tecnológico.



Fonte: The Economist (2016)

Se em 2006, as líderes em valor de mercado e acúmulo de ativos eram as gigantes industriais General Electric e Exxon Mobil, atualmente o pódio é composto pelas empresas de tecnologia, Apple e Microsoft.

Um aspecto importante a ser observado na análise proposta pelo artigo é como essas companhias empregam cada vez menos em comparação com as últimas décadas, onde a própria Exxon que em 1960 chegou a empregar 150 mil pessoas, teve de se adaptar, diminuindo seu quadro de funcionários para menos da metade desse número para poder se manter competitiva no mercado, conforme o artigo proposto pelo jornal. Dessa forma, fica claro o impacto que as mudanças possuem sobre as organizações e sobre as pessoas que nelas estão inseridas.

No Brasil, esse cenário pode ser exposto pela crise econômica iniciada em 2015, onde a economia teve números negativos de quase 4% na retração do PIB (Produto Interno Bruto) no início (dados do IBGE, 2018) e isso causou mudanças severas na empregabilidade, que chega hoje a representar o número de 14 milhões de desempregados em 2018 (dados do IPEA, Instituto

de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018). Essa situação é resultante do movimento de corte nas contratações e manutenção do quadro de funcionários, devido a uma drástica mudança econômica no país (IBGE, 2018).

Nas duas situações acima, foram exigidas mudanças por parte das organizações gerando reações parecidas a partir da influência de fatores externos provocados pelo ambiente instável, porém em situações completamente opostas. Esse vento poderoso de mudança parte, em geral, da reação das empresas atuais em relação ao mercado e a adequação das empresas entrantes nesse novo contexto, exigindo de ambos os casos: versatilidade das suas estruturas organizacionais, flexibilidade e agilidade nas respostas. Não obstante, além das adaptações, a mudança organizacional pode também surgir na forma de inovações (FIATES; FIATES, 2018).

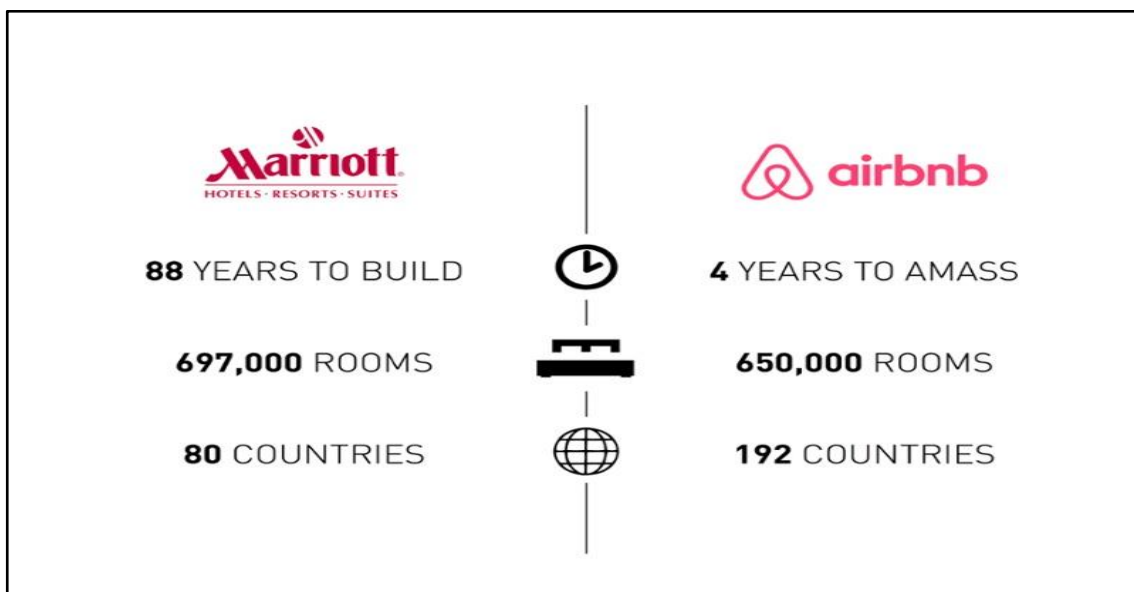
O efeito da globalização no mercado, as mudanças tecnológicas, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e o aumento da entrada de novos *players*, fizeram com que as regras da competitividade entrassem num processo drástico de mudança contínua, rápida e intermitente, obrigando com que as organizações tenham que revisar seus modelos de negócios de tempos em tempos (VOLBERDA; BOSCH; HEIJ, p.49, 2017).

Adicionalmente às mudanças propostas pelo ambiente, novas tendências surgem, como os mecanismos disruptivos, que acabam por transgredir a vigência estabelecida, promovendo não apenas um alinhamento entre a organização e seu ambiente, mas também inovações que permitem às organizações desenvolverem vantagens competitivas e por vezes serem elas a impor ao ambiente um novo ritmo. Em decorrência disso, surgiram as tão cultuadas tecnologias disruptivas, conceito devidamente grafado pela “*Havard Bussiness Review*” no artigo intitulado “*What is Disruptive Innovation*”, como o processo pelo qual uma empresa de menor porte e recursos é capaz de desafiar empresas já estabelecidas. (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2015).

Essa inovação pode ser observada na mudança de paradigma estabelecida na hospedagem de viajantes pelo mundo a partir da utilização da comunicação feroz dos aplicativos em tempo real. Cenário que permitiu o surgimento e a ascensão de uma organização como o AIRBNB (aplicativo que

aproxima lugares disponíveis para hospedagem e pessoas que precisam se hospedar em um determinado período), em um mercado que parecia dominado pela indústria hoteleira tradicional, e aparentemente, consolidada. Conforme a figura 2, esse cenário pode ser visualizado e exposto em números.

Figura 2 - *Marriott Vs Airbnb*: nunca as mudanças foram tão impactantes no sucesso organizacional.



Fonte: Sp Ventures (2016)

Tal qual o efeito “Davi e Golias”, cultuada história bíblica, onde mesmo uma organização com menos recursos, estruturas e experiência organizacional consegue subverter um panorama que parecia impossível de ser alcançado, criando uma transgressão feroz e imediata na competitividade. Isso demonstra o efeito orquestrado pelo projeto intrínseco da mudança organizacional, orientado por empresas ditas “menores”, como estratégia de força competitiva no mercado.

Diante dos fatos supracitados evidencia-se que a perspectiva estratégica para a implementação de mudanças organizacionais pode assumir duas posturas, conforme Hrebiniak e Joyce (1985): a visão determinista e a voluntarista. A primeira trata do ambiente como principal influenciador nas estratégias traçadas, delimitando os espaços de mudança individual pelas organizações. Do outro lado, a percepção é de que o grande ator no processo

de mudança é a própria organizacional e seus expoentes internos. Apesar de terem sido retratados como divergentes no passado, hoje, essas duas visões podem ser observadas como complementares em determinadas situações.

Essa dinâmica pode ser representada por uma espécie de “cabo de força”, onde de um lado existem as organizações, e do outro, o ambiente, fazendo com que o fator mudança seja uma questão situacional. O lado em que o cabo estiver mais “forte” deverá ser o principal aspecto das estratégias adotadas pela organização.

Estabelecido o paradoxo da mudança como uma análise temporal proposto pela natureza de Heráclito, perpassando a visão da influência do campo definida por Kurt Lewin, assim como o determinismo e voluntarismo nas relações de mudança traçado por Hrebiniak e Joyce, traduzida aos números, paradigmas e estratégias apresentadas pelo mundo das organizações contemporâneas, o presente trabalho busca apresentar uma visão aprofundada dos impactos das mudanças organizacionais, não só como vantagem estratégica traçada pelas organizações, mas também como pivô na sobrevivência no mercado altamente competitivo e em constante transformação.

Tendo em vista essa nova dimensão volátil e dinâmica apresentada, algumas condições foram escolhidas para buscar entender o universo proposto. Pela proximidade geográfica da cidade de Florianópolis e sua ascensão nos últimos anos como um dos principais polos tecnológicos do país, foi definido a análise desse ambiente a partir das organizações de pequeno porte, que é característico desse mercado (ACATE, 2018).

Além disso, considerando que as organizações de base tecnológica podem ser vistas como agentes facilitadores nesse universo já que são arduamente impactadas pelas mudanças impostas pelo ambiente ao mesmo tempo em que impõem ao cenário a adoção de novas tecnologias, propõe-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Como as empresas de pequeno porte do setor tecnológico se relacionam com as mudanças organizacionais?”

1.1 OBJETIVOS

Nesse sentido, o objetivo geral é “analisar a postura estratégica das empresas de pequeno porte do setor tecnológico em relação às mudanças organizacionais”, sendo rateado nos seguintes objetivos específicos:

- A. Descrever o mercado que as empresas tecnológicas estão inseridas;
- B. Descrever as características do ambiente interno da organização investigada;
- C. Analisar as estratégias traçada pela organização na tomada de decisão em relação às mudanças;
- D. Analisar a influência dos ambientes internos e externos na mudança organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

A relevância proposta aqui é de ruptura do *status quo* tradicional de se aguardar o impacto da mudança para que se possa entendê-la. Casos como o do AIRBNB, que não apenas observam a mudança, mas sim a tornam parte da proposta de valor do negócio, mostram o caminho que as mudanças organizacionais podem vir a causar no mercado e como as mesmas podem se tornar saídas estratégicas ferozes.

Partindo do cenário atual apresentado por um ambiente em constante mudança, se torna necessário premeditar e absorver a mudança como estratégia de processos para que a organização esteja sempre orientada para as novas tendências. Do ponto de vista prático, compreender como as organizações percebem e enfrentam as mudanças do ambiente e empreendem suas próprias mudanças organizacionais poderá auxiliar outras organizações a passar por esse processo de forma mais branda e fácil.

O século XXI tem sido repleto de inovações e tendências tecnológicas cada vez mais velozes em termos de alterações no comportamento, estrutura e adaptação da sociedade, e por conseguinte, seus indivíduos. Investigar esse panorama é pertinente a medida que as evoluções provocadas pelas novas

tecnologias, como as tecnologias disruptivas que tem proporcionado inovações capazes de competir de igual valor com organizações já estabelecidas em um mercado, possibilitam da sua análise criar novas óticas para as decisões estratégicas em relação a mudança organizacional.

Outro fator determinante é o posicionamento interno da organização em relação às mudanças. Buscar entender esse aspecto, possibilita criar um ambiente propício e natural para as decisões que são tomadas no dia-a-dia das organizações, quando uma rotina sai da sua normalidade sendo fruto de um fator externo do ambiente.

A discussão do tema também possibilita a aplicação em todos os processos e estruturas pertinentes para a organização, com uma visão holística das áreas internas (como a gestão de pessoas, o financeiro e a produção, por exemplo), assim como aspectos externos (a sociedade, o mercado e a cultura), sendo uma análise profunda e fundamental para os estudos acadêmicos que visam entender sua totalidade de fatores que são impactados, dentro da ciência da administração.

2 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DE LITERATURA

A ciência da administração é um campo de vasto conhecimento e diversidade no que tange o assunto **mudança organizacional**, tendo sido explorado sob diferentes prismas. Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho não é tentar reciclar o tema a ponto de extrair resultados reiterativos dos já existentes, mas sim buscar resgatar conceitos que andem de comum acordo com os objetivos propostos.

Dito isto, a ideia central neste capítulo é apresentar conceitos norteadores do tema mudança organizacional e resgatá-los de forma a construir debates que abranjam o potencial da discussão. Também serão apresentados conceitos adicionais que servem de bússola para a orientação das organizações no processo de mudança.

A compreensão, nesse sentido, é balizar o assunto para que possam ser extraídas as contribuições de cada um dos autores de forma cirúrgica e positiva, desenvolvendo credibilidade e estrutura às argumentações propostas no presente trabalho.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança é um tema tão antigo quanto extenso. Tendo em vista o surgimento das primeiras formas de vida no planeta, o termo mudança é parte de qualquer síntese que pode ser perecível ao tempo. A própria natureza dita que uma pequena larva pode vir a se tornar uma vistosa borboleta, ou ainda, que depois de uma temporada de chuvas em uma região árida pode vir a nascer um rio ou uma lagoa. A mudança pode ser considerada uma máxima da vida, natural e inevitável, tal que todos os seres são sujeitos a nascer, maturar e decair. Um ciclo com o qual as organizações aprenderam a conviver para entender sua jornada.

Alguns dos primeiros autores a teorizar sobre a mudança com o enfoque nas organizações foram Basil e Cook (1978), que observaram os avanços da modernidade a partir de três pilares: as instituições tradicionais, a inovação tecnológica e o comportamento social.

O primeiro pilar pode ser observado pelas mutações das estruturas institucionais, que se expandiram com a globalização e o aumento da população ao longo do século XX; o segundo, pelas crescentes inovações tecnológicas no século, desde as ocorridas no setor de transportes e de comunicação, seguidamente, a massificação dos processos de produção que impulsionou o surgimento das indústrias, até por fim, a valorização do intelecto humano; e o terceiro, pelas alterações no comportamento social, o surgimento de novas classes econômicas e da liberdade do homem em questionar sua própria existência perante as instituições presentes na sociedade.

Os autores descrevem que esses fundamentos se correlacionam constantemente, sendo fontes de mudanças históricas que influenciaram nas transgressões vistas ao longo do tempo. Nesse sentido, as mudanças podem ser observadas com um potencial para criar tanto um ambiente de conflito natural, como de consenso pacífico, tendo em vista o resultado da relação entre esses aspectos.

A instituição governo, por exemplo, pode ser observada com um quê de incerteza ao burocratizar instrumentos que emperram ou dificultam o avanço tecnológico, se colocando mais como um obstáculo à mudança tecnológica do que como um incentivador. No entanto, ao observar por outro espectro, pode-se considerar a tecnologia como fomentadora da mudança, ao expandir e forçar alterações nos processos de grandes instituições, propondo novas soluções para antigos problemas que transgridem o *status quo* institucional. (BASIL; COOK, 1978).

Adiante, Pettigrew e Whipp (1993) adotaram uma visão focada no mercado no que se refere a mudança organizacional, propondo uma relação entre o nível de competição da empresa e a habilidade de se adaptar às grandes mudanças propostas pelo ambiente. A ideia do autor é considerar esses dois aspectos como contextualizadores do sucesso na implementação da mudança, e por considerar esse processo atemporal e independente, subjuga a relevância da ótica organizacional interna, do mercado e a nível de sociedade.

Diferente dos autores anteriores, Senge (2000) discorre sobre a mudança organizacional sob uma variedade de ângulos no que tange o campo

das hipóteses e ideias na gestão das organizações. O autor acredita que exista uma carência de ordenação na decisão estratégica frente a esse aspecto, assim como pouca mobilidade na estrutura das proposições, o que dificulta a flexibilização das estratégias organizacionais quando necessário.

Nesse cenário, a proposta do autor é tratar a mudança como um processo de crescimento contínuo com uma ascensão exponencial no seu surgimento e uma desaceleração natural, conforme supera a sua maturação. É preciso reforçar que a progressão e a manutenção do estado de mudança dentro da organização depende da soma de diversos fatores dependentes que estimulam o seu crescimento, assim como, da subtração de fatores inibidores que possam causar a “morte” prematura do projeto de mudança. (SENGE, 2000).

Similarmente, Morgan (2009) propõe uma reflexão sobre a lógica da mudança a partir da teoria de um pesquisador da Universidade de Londres chamado David Bohm, argumentando que a mudança deve ser vista como uma espécie de “fluxo espelho”, onde se analisado de forma profunda é possível identificar aspectos de ordem explícita, que são imediatos à nossa percepção, e aspectos de ordem implícita, que são vistos por um ângulo “encoberto”.

É possível fazer uma analogia com um rio: sua superfície apresenta um plano sempre contínuo e de quase visão “completa” sobre o que está embaixo. Entretanto, se investigar a fundo e buscar descobrir o que se encontra embaixo da superfície do rio, pode-se encontrar pedras, peixes, objetos e camadas que não seriam perceptíveis a partir da visão inicial da superfície. Isso torna a ordem implícita (o fundo do rio) um possível transformador oculto dos processos transmitidos à ordem explícita (a superfície do rio) (MORGAN, 2009).

Aplicada à organização, essa lógica se torna dominante ao propor possíveis atitudes inconscientes geradas pela ordem implícita, e que posteriormente, tornam-se processos e estruturas organizacionais de forma explícita. Um exemplo apresentado pelo autor supracitado relata o conflito entre o sindicato de uma classe e a administração de uma organização sobre o fechamento de sua fábrica:

A administração deseja fechar a fábrica por razões econômicas. O sindicato deseja manter a fábrica aberta para preservar os empregos para os

funcionários e também para preservar a comunidade local para qual a empresa fornece uma fonte de renda básica. No nível superficial, pode-se dizer que sindicatos e administração estão em oposição porque procuram diferentes e talvez incompatíveis fins. Entretanto, dentro de um nível mais profundo de análise, pode-se descobrir que estão em oposição devido ao jogo entre forças ocultas que criam este tipo de crise (MORGAN, 2009, p.275).

Adicionalmente, Thomaz Wood Jr., em seu livro “Mudança Organizacional”, 5a Edição de 2009, no qual é autor, co-autor e organizador da edição, traz a discussão do tema sob diversas óticas ao reunir contribuições de diferentes autores. A conclusão de seu relato retrata que os novos horizontes da mudança trazem a necessidade de se adaptar, principalmente deixando para trás a postura reativa, e buscar uma atitude proativa em relação às transformações vigentes.

Os autores relatam como as alterações estruturais e mecânicas são perceptíveis, assim como o surgimento de novos processos tecnológicos ou o surgimento de novas organizações no mercado. No entanto, a amplitude do campo de visão no aspecto da mudança deve ser revelada em movimentos filosóficos, sociais e políticos quando se nota o papel da sociedade e do indivíduo. Além disso, também desafiar as intervenções propostas pelas organizações para a fomentação da mudança organizacional, propondo novas alternativas aos já tradicionais dilemas de implantação de processos de mudança (WOOD JR et al, 2009,).

O autor propõe romper com a postura de inércia em relação às transformações e buscar incorporar atitudes transgressoras internamente para que os impactos da mudança se tornem parte do próprio processo da organização.

Na mesma perspectiva, Mintzberg e Ahlstrand (2010) colocam em pauta as estratégias que podem emergir a partir do aprendizado organizacional de se testar situações, avaliá-las posteriormente, e por fim seguir acumulando essas estratégias para que possa ser incorporado como um padrão de forma consciente. Tendo em vista essa percepção, a organização pode absorver experiências ao longo do tempo, selecionar o que for positivo e descartar o que for negativo estrategicamente, para que seja criado um comportamento organizacional levando em consideração a sua compreensão do passado.

Mais recentemente, Nogueira (2013) destaca a importância da interação diária de todos os atores da organização no processo de mudança. Em seu estudo de caso, onde analisou a implantação de um sistema de gerenciamento em uma empresa estatal, o autor conclui que é importante que as organizações sensibilizem e integrem toda a sua equipe interna a contribuir no processo de mudança organizacional, tendo em vista que grande parte da comunicação ocorre de forma horizontalizada, principalmente, nas rotinas exercidas pelos seus indivíduos.

Outrossim, as autoras Nery e Neiva (2015, p.266), no estudo de caso que buscou investigar a relação existente entre as variáveis de contexto e a resposta de seus integrantes à mudança, sugerem que a efetividade da mudança organizacional está associada a mudança de comportamento desses integrantes no processo, principalmente, as atitudes de aceitação à mudança que se transformam em apoio para a viabilização do projeto de transformação. Nessa perspectiva, compreender o comportamento dos indivíduos dentro do processo de mudança se torna fator predominante para analisar seus resultados.

Complementarmente, Kotnour (2015, p.241) apresenta no seu trabalho uma revisão de literatura sobre a mudança e seus métodos para gerenciamento, destacando a intersecção entre grandes áreas de conhecimento como sociologia, psicologia, liderança, gerenciamento e engenharia. O autor coloca a sociologia e psicologia com a função de esclarecer como as pessoas respondem às mudanças. Por conseguinte, o papel da liderança e do gerenciamento serve para fornecer fundamentos que possam ajudar no planejamento, organização e direção dos recursos e pessoas visando alcançar a mudança. Por fim, a engenharia busca detalhar métodos, processos e sistemas integrados, assim como valores e habilidades que serão necessárias para a mudança.

Convergingo esses conhecimentos, criou-se a hipótese de como o relacionamento entre tipos e metodologias de mudança pode afetar os resultados do processo de mudança organizacional.

Aprofundando essas duas variáveis, o tipo de mudança pode ser definido como a classe e a forma como será executada a mudança, buscando

decidir qual será a duração desse processo (curto prazo ou longo prazo) e qual será o seu impacto (alteração em uma área específica da organização ou em todos os processos de forma holística, por exemplo). Do outro lado, a metodologia de mudança pode ser definida como o conjunto de ações escolhidas pelos gerenciadores do processo para a execução da mudança, podendo vir a ser métodos sistemáticos de mudança, que envolvem uma série de processos programados, ou mesmo, métodos de gerenciamento da mudança que tratam de entender o processo de mudança de forma mais ampla e flexível estrategicamente (KOTNOUR, 2015).

Ademais, a probabilidade de sucesso no resultado da mudança utilizando um método específico varia de uma organização para outra devido à dependência direta que a organização que está passando pelo processo de mudança tem de sua estrutura, processos, estratégias e recursos disponíveis. O autor ainda conclui dizendo que o processo de mudança organizacional acontece dentro de um período temporal, e sendo assim, a organização necessita estar preparada para possíveis imprevistos fora do planejado ao longo do percurso, assim como abordar os fatores críticos e adotar uma estrutura metodológica, visando alcançar os resultados almejados (KOTNOUR, 2015).

Tendo contemplado todos esses conceitos supracitados, a seguir será apresentada a mudança organizacional sob a percepção estratégica que é o fio condutor essencial para a condução desse processo.

2.2 ESTRATÉGIA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O termo estratégia é um conceito ancestral, sendo abordado desde os tempos antigos a modernidade. Um dos grandes notórios pensadores da concepção de estratégia foi Sun Tzu, que por meio de seu livro “A arte da Guerra”, propôs a análise da sua vida empírica como general de guerra, trazendo o seu domínio e entendimento do que era o sucesso de suas empreitadas no campo de batalha (TZU, 2002).

Em sua empreitada, o general acreditava que a estratégia é a escolha do caminho para se chegar aos resultados desejados, levando em

consideração o seu autoconhecimento e o conhecimento acerca de fatores externo. Adiante, o entendimento dessa escolha se tornou essencial para as organizações alcançarem evoluções ascendências nas suas dimensões, estruturas e resultados.

Transportando essa ideia a realidade das empresas, Mintzberg (2006) trouxe a estratégia como um caminho resultante de duas vertentes: a estratégia deliberada e a estratégia emergente.

A primeira se dá pelo planejamento da estratégia como um plano padrão no qual é definido previamente a sua execução nos processos organizacionais, sendo considerada a bússola orientadora para tomadas de decisão consistentes. Já a segunda percepção de estratégia coloca em pauta a posição proposta, sendo essa a maneira como a organização se diferencia no seu ambiente de atuação, somada a perspectiva transmitida do que a mesma realmente aparenta ser, e que muitas vezes, pode fugir do planejamento definido inicialmente mesmo que de forma involuntária (MINTZBERG, 2006).

O confronto proposto pelo autor é o de que as mudanças estratégia podem transgredir regras e estruturas organizacionais pré-estabelecidas, caso os mesmos não reflitam a verdadeira estratégia da organização na sua atuação.

Adiante, o autor teoriza sobre a junção da estratégia aos aspectos de mudança, conforme:

Tecnicamente, estratégia é sobre mudança e não sobre continuidade: afinal, está relacionada à imposição de padrões estruturados de comportamento em uma organização, sejam padrões em forma de intenções antecipadas que se tornam estratégias deliberadas, sejam de ações após o fato que se enquadram nos padrões consistentes de estratégias emergente. Mas administrar estratégia hoje em dia frequentemente é administrar mudança — reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então, agir — possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua (MINTZBERG, 2006, p.151).

No que tange às estratégias de mudança para a adaptação da organização, Pettigrew e Whipp (1993) discorrem sobre três forças móveis: processo, conteúdo e contexto. O raciocínio propõe colocar o processo como a mudança na forma estrutural, buscando enquadrar gerenciamentos, modelos e implementações estratégicas. Seguidamente, o conteúdo é a mudança proposta pelo ambiente, como por exemplo, o mercado definindo valorização,

escolhas de produtos e alvos. E em última instância, o contexto é definido como a mudança sob o viés do ambiente interno da organização, representado pelos seus recursos, cultura e capacidade, e do ambiente externo, apresentado pela macroeconomia, a política e o social.

Os autores retratam que a marca dessas três vertentes é onde a estratégia reflete a comunicação e a formação simultâneas dessas forças, demonstrando a imprevisibilidade da mudança de forma constante e repetitiva, porém incerta (PETTIGREW; WHIPP, 1993).

Ao final de seu livro, os autores ainda encerram relatando que a estratégia deve ser formulada não só a partir do horizonte temporal das mudanças, mas também pelas ameaças internas e externas do ambiente para reverter, colapsar ou entrar em estado de inércia perante às mudanças. Principalmente, ao notar-se que a força motora de uma posição estratégica é a fusão de aspectos pessoais, econômicos e “acidentes” que surgem ao longo do caminho (PETTIGREW; WHIPP, 1993).

Em outra perspectiva, Want (1990, apud Pereira et. al, 2010) traz a concepção sobre o ciclo de vida organizacional sob a perspectiva da mudança, criando assim a figura 3 que representa um *Ciclo de mudança dos negócios*. Segundo descrita pelo autor, “as empresas passam por duas fases de desenvolvimento”:

- a) de crescimento, que poderia ser representado por uma curva ascendente;
- b) de mudanças, que poderia ser representado por uma curva descendente, iniciada no ponto limítrofe superior da curva anterior.

A fase de mudança divide-se em cinco possíveis estágios:

1. **Mudança autodeterminada:** ocorre quando a organização se encontra próxima ao topo do ciclo e está potencialmente pronta para retomar a fase de crescimento ou realizar uma mudança;
2. **Mudança operacional:** é a mais simples e corriqueira. Geralmente implica a introdução de novas tecnologias, produtos ou serviços em virtude de deficiências percebidas diante do ambiente ou dos concorrentes;

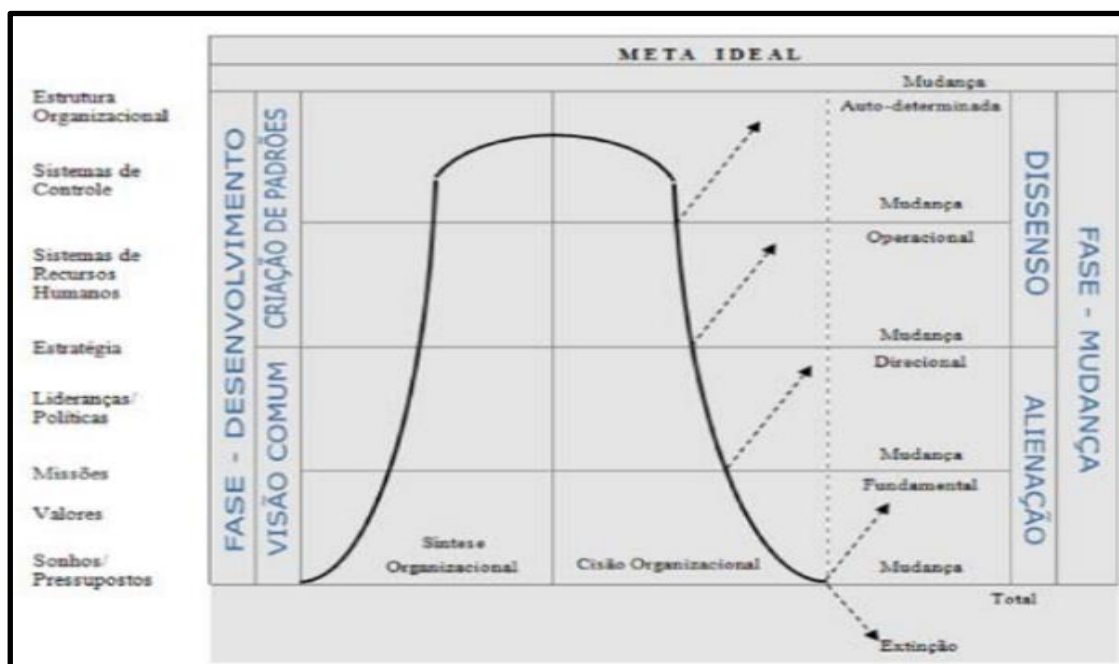
3. Mudança direcional: inclui alterações relativamente profundas de estratégia, direcionamento ou valores organizacionais, implicando para a empresa uma identidade renovada;

4. Mudança fundamental: ocorre geralmente em resposta a drásticas mudanças ambientais ou concorrenciais e implica um redirecionamento radical para a organização. Alguns exemplos são a venda de parte das unidades ou a alteração do ramo de atividade. É o tipo de mudança mais difícil e exige uma revitalização profunda da organização;

5. Mudança total: dá-se quando a empresa alcança situações-limite, em geral quando a própria sobrevivência se encontra seriamente ameaçada. Envolve mudanças totais em aspectos essenciais, como a identidade e a orientação de negócios. Após a mudança, não raro apenas algumas poucas características permanecem inalteradas, a ponto de não mais se reconhecer a organização anterior na nova.

É interessante apresentar esse ciclo de mudanças proposto por Want (1990), e resgatado por Pereira et. al (2010), pois é possível observar como a mudança pode vir a ter raízes das mais simples, como a mudança operacional, até mudanças profundamente drásticas, como a mudança total, sempre atrelado a relação entre a situação momentânea que a organização está passando em seu crescimento e a complexidade das mudanças que pretendem ocorrer.

Figura 3 - Ciclo de mudanças do negócio



Fonte: Want (1990, apud Pereira et. al, 2010)

Seguidamente, nos próximos sub-tópicos serão destrinchados tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações no processo de mudança organizacional e como essa escolha pode afetar seus resultados almejados.

2.2.1 Tipos de mudança estratégica

Buscando criar uma síntese dos tipos de mudanças observadas na literatura, Bressan (2004) traz um quadro com essas definições.

O quadro 1 se coloca como uma bússola estratégica no que tange as tipologias de mudança. Nessa perspectiva, a coluna a esquerda se caracteriza pelas mudanças originadas de processos de melhoria organizacional, de forma linear e contínua, representando um plano estratégico a longo prazo. Em oposição, a coluna à direita configura as mudanças que surgem de um desequilíbrio, divergências e questionamentos sobre a natureza de determinadas estratégias adotadas interna e externamente.

Dependendo do ambiente-situação que a organização enfrenta em determinado período, como uma crise no mercado, pode haver a necessidade de uma mudança incremental descontínua, como apresentada por Nadler,

Shaw, Walton e Cols. (1995), onde a mudança surge a partir de um desequilíbrio e causa alterações profundas nas características da organização.

Quadro 1 - Tipos de mudança

AUTORES	TIPOS DA MUDANÇA	
Silva (1999)	Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1.ª Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2.ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1.ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	2.ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Fonte: Bressan (2004)

Em contrapartida, existem contextos em que a organização pode ser o pivô da mudança, como no conceito de mudança incremental organizacional trazido por Silva (1999), onde a mudança é proativa buscando melhorias nos processos já existentes.

2.2.2 Renovação estratégica

Adiante e buscando trazer noções atuais sobre estratégia, Agarwal e Helfat (2009) desenvolvem uma concepção de estratégia voltada para a “renovação”, onde processos, conteúdos e resultados de atualização ou substituição de atributos da organização, possuem o potencial de alterar as perspectivas estratégicas a longo prazo.

Os autores ainda relatam a influência de grandes mudanças, como no ambiente tecnológico ou na demanda, que forçam empresas a alterar fundamentalmente um ou mais fatores estratégicos. Um mercado em maturação ou declínio também pode fazer com que a organização busque novos caminhos, e esses tipos de transformações, invariavelmente, envolvem a substituição de atributos importantes da estratégia organizacional e afetam diretamente na sua sobrevivência a longo prazo. Logo, estas transformações implicam a renovação das estratégias da organização como premissa na sua administração (AGARWAL; HELFAT, 2009).

Volberda, Bosch e Heij (2017) complementam que como a maioria das organizações precisa se transformar num momento ou noutro, o dilema de manter a continuidade da posição estratégica ou de se engajar em uma renovação se torna fundamental. A continuidade pode garantir a confiabilidade e a coesão, porém a renovação traz a premissa de inovar e evoluir em um ambiente de instabilidade.

O autor ainda detalha a transformação dos modelos de negócio e como as estratégias tradicionais, baseadas no controle *top-down*, planejamento formal e análise industrial, ainda garantem que os modelos estáticos podem se manter competitivos e sustentáveis por algum tempo. No entanto, esse lento e gradual ponto de ruptura do modelo estático, pode também ser aproveitado pelas organizações para anteciparem o desenvolvimento de novos modelos de negócio ao longo dos anos (VOLBERDA, BOSCH; HEIJ, 2017).

Não obstante, a vantagem de estar utilizando um modelo estático que ainda não sofreu ameaças do ambiente externo, não torna a estagnação da mudança do modelo de negócios uma frente estratégica, pelo contrário, torna a preparação para essa mudança uma eminência que deve ser planejada para o futuro (VOLBERDA, BOSCH; HEIJ, 2017).

2.2.3 Adaptação estratégica

Buscando refletir acerca da mudança organizacional à luz da adaptação estratégica, Hrebiniak e Joyce (1985) relatam que as relações organizacionais no processo de mudança não podem ser determinadas apenas por influência interna da organização ou por forças ambientais externas, propondo que

ambas podem se posicionar como variáveis independentes no processo de adaptação. Dentro dessa perspectiva, a implementação de mudanças organizacionais pode assumir duas posturas: a visão voluntarista e a visão determinista.

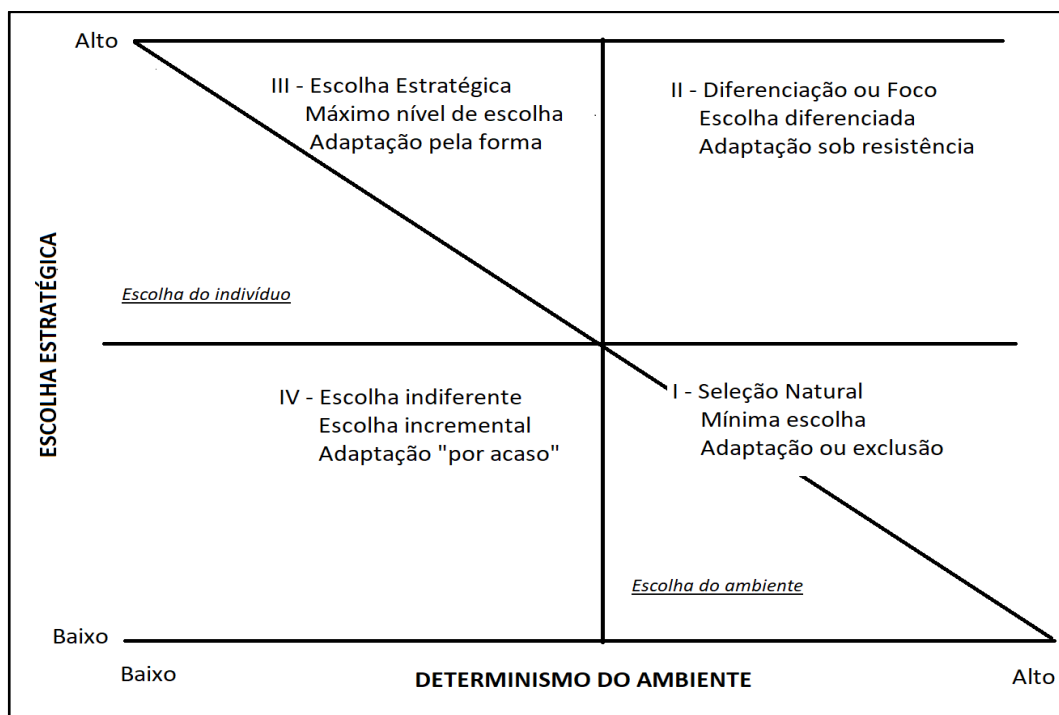
Para Astley e Van de Ven (1983), na perspectiva voluntarista, os indivíduos e suas instituições são agentes autônomos, proativos e auto-direcionados, sendo colocados como a fonte básica de análise da mudança na organização. Já a orientação determinista não se concentra nos indivíduos em si, mas sim nas estruturas do contexto no qual a ação se desdobra, onde o comportamento individual é determinado e suas reações às restrições estruturais proporcionam uma vida organizacional com estabilidade e controle.

Hrebiniak e Joyce (1985) ainda ressaltam que o principal debate que evoca o voluntarismo *versus* determinismo é a relação entre eles, e como a partir de suas interações e tensões, culminam em mudanças ao longo do tempo. Ademais, considerando a escolha como sendo tanto uma causa quanto uma consequência de influências do ambiente, suas constantes interações e conflitos resultam em adaptações organizacionais perceptíveis.

Os autores propõem analisar a interação entre essas duas variáveis, determinismo e voluntarismo, a fim de entender o panorama geral dessa relação na adaptação estratégica das organizações.

A figura 4 representa essas variáveis em dois eixos que variam o nível de influência (do baixo nível ao alto nível) entre a escolha estratégica da organização (voluntarismo) e o determinismo do ambiente (determinismo). Cada quadrante determina um domínio e uma influência de poder na relação entre o ambiente e a organização, denotando a relativa vulnerabilidade de cada um deles em sua interação proposta pela posição da figura (quadrantes I, II, III e IV).

Figura 4 - A relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente.



FONTE: Adaptado Hrebiniak e Joyce (1985)

O quadrante I representa um alto nível de influência do determinismo do ambiente e um baixo nível de liberdade na escolha de estratégias, denotando condições onde a organização possui pouco controle sobre os fatores externos. Nesse cenário, a adaptação é determinada pelo ambiente, no qual são selecionadas apenas as organizações que possuem variações apropriadas às circunstâncias vigentes. O que vigora para essa adaptação é a seleção natural, ditada pela seleção das organizações adequadas e estabilizadas nesse ambiente; a escolha mínima que determina ausência de alternativas para transgredir situações impostas pelo ambiente; e o processo de adaptação ou seleção, onde as organizações mudam-se para alcançar as propriedades necessárias ou acabam sendo excluídas, colocando sua sobrevivência em risco (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O quadrante II aponta um elevado nível de domínio do ambiente, assim como de liberdade estratégica para a organização. Nesse contexto, a possibilidade de estratégias para adaptação é imensa, tendo em vista que apesar do ambiente colocar restrições necessárias para a sobrevivência, a

organização possui uma variedade de alternativas para superar tais condições. Fundamentalmente, a ascendência dessas duas variáveis numa mesma situação demonstra que nem sempre a limitação do ambiente causa a escassez de possibilidades nas escolhas estratégicas da organização, pelo contrário, viabiliza que a variedade de tomadas de decisões estratégicas pode estar dentro de um espaço definido pelas imposições do meio (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O quadrante III apresenta baixo nível de influência do determinismo do ambiente e alto nível de liberdade na escolha de estratégias, sendo considerado condições vantajosas e propícias considerando a liberdade da organização em tomar decisões estratégicas em seu processo de adaptação. A escolha estratégica, nesse sentido, é o que determina o mercado e os processos da organização, privilegiando a autonomia e o controle da organização perante o ambiente. Nessa perspectiva, a adaptação é delimitada pelo desenho da organização, facilitando inovações e decisões propositivas e intencionais (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O quadrante IV estabelece um declínio tanto no nível do domínio do ambiente, assim como no nível de liberdade estratégica para a organização. Nessa conjuntura, as organizações possuem carência de escolhas estratégicas mesmo em um ambiente com poucas restrições externas, o que torna a ocorrência da adaptação uma casualidade, devido às tomadas de decisão serem caracterizadas por instabilidade e irracionalidade ao longo do tempo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Os autores finalizam a análise destacando que o processo de adaptação é dinâmico, e com o tempo, a posição de uma organização pode se alterar devido as suas escolhas estratégicas ou mudanças no ambiente externo. Além disso, o controle sobre recursos escassos é fundamental para a relação entre as escolhas estratégicas da organização e o que lhe é determinado pelo ambiente, assim como a própria escolha estratégica pode ser exequível em todos os quadrantes, embora a qualidade e o impacto desse processo de decisão varie conforme o contexto situacional da organização e o ambiente no qual está inserida (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Para Carvalho, Rossetto e Viana (2011), o modelo proposto pelos autores acima pode vir a ser evidente na medida que é possível identificar a influência simultânea das dimensões determinista e voluntarista ao analisar uma organização de forma isolada, conforme o fizeram. Ao executar uma análise temporal de uma organização, puderam observar eventos pautados tanto na alta influência determinista do ambiente, quanto no ápice de uma situação contexto propicia a escolhas estratégicas voluntaristas.

Não obstante, Pereira et. al (2010) ainda destaca os quadrantes de Hrebiniak e Joyce como sendo uma análise dinâmica do processo de adaptação, reconhecendo a capacidade da organização de mudar sua posição conforme decisões estratégicas e/ou influências externas. Além disso, os autores discorrem sobre a qualidade e o impacto das decisões tomadas perante as situações-contextos de cada um dos quadrantes.

2.3 O AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE MUDANÇA

O ambiente interno tem como objetivo, de acordo com Tavares (2000), a diferenciação dentro do mercado e sua concorrência, representando o conjunto de recursos, ativos e habilidades disponíveis para adequação da organização perante fatores externos. Para manter essa diferenciação competitiva, a organização deve identificar recursos de mão de obra, capital financeiro e material tecnológico estratégicos, tendo em vista a interação da própria organização e seu ambiente externo.

Adiante, o autor delimita a composição do ambiente interno em três subsistema (TAVARES, 2000):

a) Nível diretivo: buscar estabelecer as estratégias a serem adotadas, conforme a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo. Suas principais funções são decidir o futuro da organização, analisar o ambiente e seus fatores externos, e maximizar os recursos internos.

b) Nível técnico: é responsável por transmitir as estratégias visionárias para os níveis operacionais e administrativos da organização. Sua

principal função é a gestão do cotidiano, haja vista o padrão dos processos internos, a manutenção do posicionamento adequado perante o mercado e a comunicação estratégica por meio de políticas.

c) Nível social: consiste na eficiência do capital intelectual traduzido pelas estratégias, proposta pela missão e visão da organização. Suas atribuições buscam centralizar a força de trabalho sinergicamente, para que os resultados pessoais e da organização sejam alcançados de forma eficiente.

Em síntese, esses três fundamentos devem trabalhar de forma independente e interativa, tendo em vista a adequação da organização em relação ao ambiente em que atua. Por conseguinte, analisar o ambiente interno permite traduzir a realidade da organização, para que depois possa ser comparada com “o que deveria ser ou o que pretender ser” (TAVARES, 2000).

Pacheco et. al (2005) ainda complementam essa colocação relatando que o confronto da organização com o macroambiente propicia “significado e direção às ações em busca da visão e cumprimento da visão”. Além disso, Certo e Peter (2005) relatam que o ambiente interno possui elementos com impactos perceptíveis, principalmente, levando em consideração sua atuação de curto e médio prazo na gestão da administração.

Seguidamente, essas questões colocam a identificação dos principais elementos influentes no processo de mudança organizacional, a partir da ótica interna, primordiais para o entendimento do fenômeno de mudança organizacional, e também, da relação ambiental entre restrições externas e escolha estratégica apresentada anteriormente.

2.3.1 Estrutura Organizacional

Para Raisch e Volberda (2016), a estrutura organizacional deve ser entendida como o conceito onde o trabalho deve ser dividido em tarefas, e essas tarefas, coordenadas para o desenvolvimento da organização. Em relação a mudanças organizacionais, o que se tem observado atualmente são as estruturas organizacionais se formando e deformando, conforme as necessidades e urgências das organizações, e principalmente do mercado, revelando um fator primordial da sobrevivência empresarial no mundo competitivo. Embora essa plasticidade nas estruturas organizacionais seja mais

comum atualmente, desde 1962, Chandler em seu livro “Estratégia e Estrutura” defendia que a estrutura organizacional deveria ser flexível para acompanhar o dinamismo das estratégias.

Tradicionalmente, as organizações durante as primeiras décadas da industrialização no século XX utilizavam de modelos baseados na sua fronteira física sem temer a concorrência externa, além do foco na produção especializada e de baixo custo, tendo em vista regras e objetivos definidos pela alta gestão, subjugando qualquer aprendizado ou participação de seus funcionários. Alguns aspectos podem ser caracterizados pela organização estrutural tradicional como de “Hierarquia, especialização por funções, unidade de comando, pagamento proporcional à posição hierárquica, períodos operacionais anuais e amplitude de controle” (GONÇALVES, 1997).

Com a evolução da tecnologia e a exigência de mudanças propostas pelo ambiente, a estrutura organizacional teve de sofrer mudanças que fugissem da centralização da gestão, processos e hierarquia, o que foi padrão no século passado.

Conforme Mazzuco e Rocha (2001), a estrutura organizacional contemporânea necessita de um alicerce flexível a mudanças com a descentralização do poder hierárquico, assim se torna possível a autonomia na tomada de decisão para todos os integrantes da equipe interna da organização, visando decisões de celeridade e precisão caso surjam cenários incertos. Sendo assim, a estrutura da organização deveria se tornar de responsabilidade autogerencial, fazendo com que a organização deixe de lado regras hierárquicas burocráticas e lentas. Consequentemente, o direcionamento dos seus recursos humanos, financeiros, estruturais pode ser focado na capacidade adaptativa de seus processos a inúmeros cenários que podem vir a surgir no horizonte de tempo.

Ademais, as autoras ainda especificam alguns fatores que possibilitam a adaptação constante da estrutura da organização como “moderada complexidade, com moderados níveis de diferenciação horizontal e grande interdependência das tarefas e escalões e baixos níveis de diferenciação vertical, apresentando-se através de desenhos achatados” (MAZZUCO; ROCHA, 2001).

Seguidamente, a capacidade da organização para a mudança é crucial para a implementação de novas formas organizacionais, onde se depende da sua estrutura, planeamento e controle subjacente para que seja possível reagir no momento e na direção correta. Algumas escolhas estratégicas como: equipes multi-funcionais; poucos níveis de hierarquia; e poucas regras de processos, podem aumentar a capacidade da organização em mudar quando necessário (VOLBERDA, 2016).

2.3.2 *Cultura Organizacional*

Para Morgan (2009), a palavra cultura provém da agricultura ao se observar algo a ser cultivado, posteriormente germinar, e por fim, ser colhido. Esse processo é refletido no ambiente organizacional como ideias que são implantadas ao longo do tempo e que se tornam padrões de comportamento social, econômico, ético e moral.

Adiante e de forma detalhada, Zago (2013) abrange o conceito de cultura com um enfoque cognitivo nas experiências empíricas do indivíduo, que constroem e destroem modelos sociais a serem seguidos e compartilhados. Nesse aspecto, o fenômeno é a identidade individual que as pessoas buscam como representação social perante o ambiente em que habitam coletivamente.

Transplantando para as organizações, a cultura pode ser analisada como uma identidade indissociável, composta por princípios e valores coletivos encabeçados pelas pessoas nos quais fazem parte da estrutura interna.

Zago (2013) ainda complementa que devido a essa construção de perfil por meio da cultura organizacional é possível traçar padrões de modelos a partir de similaridades nos perfis das organizações. Um exemplo são empresas do mesmo setor que partilham de estruturas parecidas e tipos de comportamentos similares, por causa da influência cultural da segmentação de trabalho e produção que é incorporada a cultura interna.

Em contrapartida, Senge (2000) defende que a cultura organizacional não pode ser criada, mas sim assumida. A organização pode propor alterações a cultura vigente visando uma evolução, porém é necessário seguir alguns passos que o autor detalha a seguir.

Primeiro é preciso definir a sua proposta de mudança a cultura vigente, tendo em vista que a mesma não pode ser imposta, mas sim sugerida. Propor alterações a um padrão já estabelecido de comportamento, crenças e valores é perigoso a medida em que está sendo mexido em questões que vão além dos objetivos coletivos da organização, mas a desejos pessoais (SENGE, 2000).

Depois, sugere se adentrar na análise da cultura a partir de três aspectos: artefatos, que são estruturas e processo visíveis; Valores esposados, que são estratégias, metas e filosofias adotadas; e por fim, os pressupostos subjacentes que são crenças, percepções e sentimentos empregados (SENGE, 2000).

Com as informações de análise da cultura organizacional coletadas é possível definir um diagnóstico a partir da interpretação dessas informações, e posteriormente, sugerir uma implementação a cultura organizacional original (SENGE, 2000).

Ademais, Santos (2014) destaca a cultura organizacional como imprescindível para o desenvolvimento de sua equipe de colaboradores, através de um conjunto de valores e costumes, que na maioria dos casos, é determinado pelo criador da organização.

A autora ainda ressalta que com a instabilidade que o mundo globalizado representa, cria-se a necessidade de se atentar a mudança de sua cultura organizacional a fim de evitar danos imprevistos a organização, estando preparada internamente e pronta para sensibilizar sua equipe quando padrões e hábitos consolidados tiverem que ser alterados em prol da sobrevivência da organização (SANTOS, 2014).

2.3.3 Liderança e Processo de resistência

A liderança exerce importante papel no processo de mudança, por ser muitas vezes o principal canal de comunicação para algumas organizações. Pettigrew e Whipp (1993) buscam relacionar a liderança com o contexto no qual está inserida, pois são as circunstâncias que ditam como as decisões são tomadas. Isso torna a liderança, não centralizada em uma única pessoa ou carga, mas em consonância exercida por indivíduos em todos os níveis da organização.

No contexto da mudança, tomar drásticas decisões de liderança, utilizando do autoritarismo unidimensional, pode ter um custo alto. Ao invés disso, a prioridade deveria ser a construção de um clima para “liderar” a mudança, buscando alavancar energias para que seja estabelecido novas direções a serem seguidas, antes da decisão ser tomada.

Seguidamente, Serra (2008) associa a liderança com o foco estratégico, funcionando como uma espécie de perfil da organização. Todo o seu direcionamento, recursos e equipe são guiados por essa figura, e caso haja alguma alteração nessa posição de liderança, fatalmente seus componentes também o serão. Outro fator importante relatado pelo autor é de que a sucessão do líder é fundamental para que haja a continuidade dos resultados vigentes nesse processo.

Ademais, Senge (2000) traz a visão de liderança a partir do depoimento de um agente da mudança chamado Phillip Carroll e sua experiência na Shell Oil Company entre 1993 e 1996.

Sua percepção trouxe reflexões sobre como deve se portar e atuar um líder, sendo ele um “servidor”. Essa ideia, consiste na visão de que o líder deve estar a serviço da organização, das pessoas e de seu propósito, assim como estar a disposição para demonstrar suas vulnerabilidades, visando demonstrar a equipe, o autoconhecimento do seu real desempenho frente ao desafio de liderar.

O autor ainda traz, em suas notas finais, uma interessante contribuição sobre a “luta” constante entre a liderança da mudança e os processos de equilíbrio da organização. O conceito parte da concepção de que existem mecanismos e estruturas que buscam manter os seus processos internos intactos, e que nessa circunstância, a mudança é um agente “estranho” que é rejeitado constantemente pela organização. A liderança, então, deve primeiramente adentrar e entender os processos do *status quo* da organização, para que posteriormente, possam atacar a organização com as mudanças estratégicas necessárias (SENGE, 2000).

Seguindo nessa perspectiva, um dos principais fatores de restrição enfrentados pela liderança é o processo de resistência interna, que conforme Robbins (2005), tornam os membros da organização possíveis agentes

dificultadores no processo e na adaptação à mudança. Essa resistência pode vir de forma aberta e imediata, sendo passível de se identificar no curto prazo por meio de protestos internos, diminuição rápida da produtividade e protesto, assim como também pode vir a ser de forma implícita e protelada, sendo de difícil percepção pois se comprovam por vias de falta de lealdade organizacional, motivação interna, surgimento de erros incomuns, que são consideradas longas e duradouras no processo.

Nessa perspectiva, o autor identifica algumas fontes de resistência a mudança, subdivididas em categorias individuais e organizacionais. A fonte individual pode ser agrupada pelos hábitos pré-programados, ameaça a segurança interna das pessoas, fatores econômicos relacionados ao desempenho, medo do desconhecido e o processamento seletivo de informações que possam desafiar a perspectiva interna. Já a fonte organizacional pode ser composta por inércia estrutural que sustenta padrões internos, foco limitado numa mudança específica que não afeta o todo, inércia do grupo, ameaça a exclusividade de alguns grupos, ameaça as relações de poder estabelecidas e ameaças aos gerenciadores dos recursos internos.

Bressan (2004, p.8) aponta que “a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados”. Em contrapartida, Otte et. al (2017) discorre que o fator determinante é o comportamento e a interação de seus atores internos, podendo tornar a mudança um sucesso ou problema, tendo em vista o caráter de incerteza que invariavelmente a mudança traz como resistência ao ambiente atual.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente externo pode ser conceituado, segundo Robbins (2005, p.365), como o conjunto de “instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar o desempenho” da organização. Essa ameaça ao desempenho se dá pela incerteza que o ambiente propicia a organização, sendo nivelada pela capacidade de sustentação ao crescimento, seu grau de volatilidade no que tange a dinâmica das mudanças, e por fim, sua complexidade em termos de equilíbrio dos elementos presentes.

Para Certo e Peter (2005), o conceito ainda pode ser segmentado por dois tipos de camadas: o ambiente operacional e o ambiente geral. O primeira é composto por elementos típicos e de contato mais direto a organização, como clientes, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e questões internacionais. Já o segundo, é formado por componentes de amplitude genérica e que tendem a fugir do controle organizacional, sendo esses de espécie macroambientais, como eventos econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos.

A influência desses aspectos externos pode vir a causar alterações às estruturas internas, como alterações em alguma legislação no seu produto, o surgimento de novos entrantes na competição do mercado, dificuldades na aquisição de contratos de fornecimento ou até mesmo alterações na percepção do seu cliente (ROBBINS, 2005).

Nessa perspectiva é necessário entender o ambiente externo para aliá-lo ao posicionamento de suas estratégias de forma competitiva. Para Porter (1985), a competitividade determina a compatibilidade das atividades de uma empresa que podem contribuir para seus resultados, como inovações, uma cultura interna ou boas implementações. Nesse aspecto, a visão estratégica em relação a competitividade seria a de estabelecer um posicionamento sustentável contras a forças que determinam a indústria da concorrência.

Tendo em vista a importância da competição ao analisar o processo de mudança organizacional, ter claro a compreensão da estratégia competitiva proposta é fundamental para estar pronto para mudar quando necessário. Coutinho e Ferraz (1993) enxergam a competitividade baseada em três fatores, categorizados da seguinte forma: empresariais, estruturais ou sistêmicos.

A) Fatores Empresariais: São aqueles nos quais a empresa possui controle interno e pode utilizá-los para se diferenciar dentro do seu poder competitivo. Podem ser generalizados por seus processos internos, recursos acumulados, gestão estratégica, comunicação, cultura e equipe de pessoas disponíveis, por exemplo.

B) Fatores Estruturais: São aqueles que categorizam o ambiente competitivo que a empresa está situada, podendo ser definidos como as características do mercado; a configuração da indústria em que a empresa atua; e a concorrência enfrentada.

C) Fatores Sistêmicos: São aqueles que representam forças externas a organização e que possuem diversos tipos de natureza, dependendo do tipo de ambiente que você está situado: a influência macroeconômica; os poderes políticos-institucionais; os órgãos regulatórios; o tipo de infraestrutura disponível; a situação socioeconômica do ambiente; a distribuição geográfica da produção; e aspectos internacionais.

A proposta nessa análise é de que primeiro é necessário identificar qual a real capacidade interna, mapear o ambiente no qual está inserido e definir as forças externas impactantes perante a organização, para que posteriormente, seja avaliado possíveis estratégias competitivamente relevantes para os objetivos da empresa (FERRAZ; COUTINHO, 1993).

Leite (2008) destaca que os fatores empresariais são os quais a organização detém como iniciativa para competir, sendo determinante notar que sua avaliação ocorre ao longo do tempo. Sobre os fatores estruturais, apesar de colocar a organização sob a influência de restrições externas do ambiente, a sua interação com outros agentes ativos no ambiente pode alterar as perspectivas encontradas. E por fim, os fatores sistêmicos podem identificar a evolução da competitividade da organização na medida em que se é observado as alterações externas e suas mudanças provocadas.

2.5 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A peculiaridade das pequenas empresas de transformações velozes, devido ao seu tamanho estrutural, nível de processos e pessoas geralmente enxutos, podem tornar o seu ambiente propício à mudança organizacional.

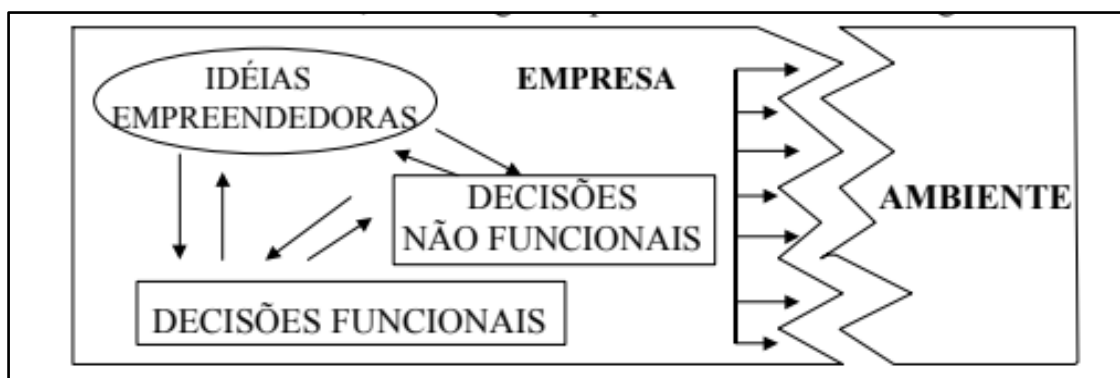
Cunha e Mello (1997) descrevem que as pequenas organizações possuem aspectos nos quais as teorias estratégicas de grandes empresas não

conseguem explicar, podendo ser definidas em duas questões: a figura do “dono” e a gestão somada a estrutura organizacional.

A centralização no líder é primordial para o entendimento dos processos e estratégias adotadas por esses tipos de empresas e é refletido na maneira como a gestão e a estrutura organizacional se formam, majoritariamente, a partir da percepção pessoal da coalizão dominante.

Os autores reforçam essa percepção de que o modelo estratégico das empresas de pequeno porte é de adaptabilidade ao ambiente vigente, no que tange os aspectos do empreendedorismo, da decisão a nível funcional e as decisões em outros nivelamentos, conforme a figura 5 (CUNHA; MELLO, 1997).

Figura 5 - Modelo de formulação e adaptação estratégica em pequenas empresas.



Fonte: CUNHA e MELLO (1997)

De forma similar, Alperstedt, Martignago e Fiates (2006, p.171) discorrem sobre a capacidade de mudança e inovação das empresas de pequeno porte, conforme:

A capacidade de uma empresa pequena depende de seus recursos (pessoal, equipamentos, tecnologia, dinheiro etc). Já nas empresas maiores estes recursos viraram processos e a sua capacidade reside nos processos. Assim, como os recursos são mais adaptáveis à mudança que os processos, as empresas pequenas devem, a despeito de outras características, possuírem um ambiente mais favorável à inovação (apud CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Adiante, Silva et al. (2003) afirmam que as organizações que possuem porte médio ou pequeno podem obter efetividade no processo de

implementação da mudança em processos e estruturas por possuírem maior capacidade de recursos disponíveis em sua concentração de esforços, a flexibilidade das desburocratizações e a comunicação interna forte.

Por fim, Fiates et al. (2010, p.93), que apresentaram um trabalho onde foi conduzido um estudo de caso em cinco empresas de pequeno porte do setor tecnológico, concluíram em seu estudo que apesar das estruturas menores e planas das empresas de pequeno porte, essas organizações continuam perpetuando estruturas hierárquicas tradicionais.

Os autores ainda relatam que por causa da centralização da administração em torno dos sócios empreendedores, a comunicação interna que deveria ser o forte devido a aproximação hierárquica, inibiu os processos de interação entre os funcionários e a gestão. Além de que no estudo de caso, a política de gestão de pessoas propostas pela administração não foi eficiente, o que resultou em uma desmotivação dos funcionários. No entanto, quando colocados de frente com desafios de inovação, os mesmos assumiram a responsabilidade de aprimorar os conhecimentos da organização (FIATES et. al., 2010).

Em contrapartida, Nogueira e Zucoloto (2016) destacam que as empresas de pequeno porte por possuírem poucas regras burocráticas internas, estruturas enxutas e decisões tomadas por poucas pessoas, possibilitam com que haja maiores inovações nos seus processos, estruturas e produtos. Além disso, em setores que não possuem muita escalabilidade da produção, as suas estruturas flexíveis e aproximação com os seus clientes possibilitam maiores vantagens competitivas, principalmente na inovação de processos internos.

3 METODOLOGIA

Buscando legitimar e apresentar credibilidade ao presente trabalho, a metodologia busca elucidar o tema e trazer luz ao conhecimento teórico, tendo em vista a coleta de dados que será realizada para a argumentação dos objetivos propostos. Para Prodav e Freitas (2013, p.14), “A metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

No que se aplica aos tipos de pesquisa, Silva (2014) descreve que o mesmo funciona como parâmetro adotado pelo autor na aplicação do seu trabalho, o que possibilita a replicação do problema de pesquisa trazido pelo autor, podendo ser obtido diferentes resultados ou uma ampliação destes, em futuros trabalhos produzidos.

A escolha do tipo de pesquisa quanto à sua natureza para o referente trabalho é a forma **aplicada**, que segundo Prodav e Freitas (2013), consiste no modelo de pesquisa que busca alcançar objetivos de forma prática, fomentando soluções para problemas específicos dentro de uma realidade.

No que tange aos tipos de estudos para o trabalho, a decisão foi pela pesquisa **descritiva**, sendo que a primeira tem como objetivo identificar e descrever características específicas de um determinado ambiente, podendo ser possível definir diferentes variáveis e explorar suas relações dentro do contexto deste ambiente. (GIL, 2002).

Quanto à abordagem trata-se de um estudo qualitativo, que segundo Gil (2002) pode “definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório”, e para isso foram previamente elencados categorias de análise que balizaram os documentos utilizados para a coleta de dados.

Tendo em vista a escolha dos dois tipos de estudo supracitados, foi utilizado como estratégia o **estudo de caso**, pois a análise se deu sobre o histórico de mudança organizacional de uma única empresa. Além disso, o estudo de caso se caracteriza por seu teor investigativo, que utiliza da coleta e

análise de dados, a fim de estudar determinados aspectos do objeto de estudo (PRODAV; FREITA, 2013).

Yin (2005) considera que o estudo de caso único se justifica quando representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal. Trata-se aqui de um caso típico, pois representa a realidade de pequenas empresas de base tecnológica sujeitas ao impacto da complexidade do ambiente, tendo portanto, de adaptar-se continuamente a sua realidade.

Ademais, a pesquisa fez uso da análise de processos de mudança e/ou adaptação estratégica proposta por Pettigrew e Whipp (1993), onde entende-se a mudança organizacional a partir do contexto proposto pelos ambientes externos e internos; o processo organizacional no que tange os níveis estratégicos; e o conteúdo de alteração proposto pela mudança.

O método de coleta de dados primários se deu por meio de entrevistas **semiestruturadas** com os gestores e funcionários que estão a algum tempo na organização, onde Gil (2002) destaca que a entrevista possui uma maior flexibilidade, no que tange suas formas de abordagem, podendo se tornar uma conversa informal para facilitar a comunicação entre entrevistador e entrevistado ou uma reunião formalizada que busca guiar o foco do entrevistado sob o tema abordado, sem distrações. O autor ainda detalha, quanto a entrevista semiestruturada, que a mesma busca relacionar as perguntas temáticas ao longo da conversação, conforme o entrevistado se sente aberto aquela discussão.

No que tange a estruturação da entrevista, foram utilizadas as categorias do quadro 2 apresentado a seguir, a fim de buscar alcançar os objetivos específicos traçados pelo presente trabalho.

Quadro 2 - Categorias de análise

OBJETIVOS	CATEGORIAS
A. Descrever o mercado que as empresas tecnológicas estão inseridas;	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes; • Demanda; • Crescimento do setor; • Mão-de-obra; • Leis regulatórias;

B. Descrever as características do ambiente interno das empresas investigadas;	<ul style="list-style-type: none"> • Porte da empresa; • Cultura Organizacional: <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação; 2. Liderança; 3. Valorização do conhecimento, das proposições de mudança. • Estrutura organizacional: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de cargos e funções; 2. Níveis hierárquicos; 3. Flexibilidade; • Relação das pessoas com as mudanças: <ol style="list-style-type: none"> 1. Propositivas 2. Reativas
C. Analisar as estratégias traçadas pelas organizações na tomada de decisão em relação a mudança;	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos críticos – grandes mudanças observadas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de mudança. 2. O que? 3. Quando? 4. Como?
D. Analisar a influência dos ambientes internos e externos na mudança organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações internas e externas para as mudanças apontadas no tópico anterior. <ol style="list-style-type: none"> 1. Por quê?

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange aos atores ouvidos por meio da entrevista, o quadro 3 representa a identificação dos entrevistados representados por responsabilidade na empresa e siglas utilizadas para retratá-los no presente trabalho dentro da análise.

Quadro 3 - Identificação dos entrevistados

CARGO	SIGLA
Sócios da empresa	E1
Consultora de Recurso Humanos	E2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a coleta de dados secundários foram utilizados documentos históricos sobre a gestão da empresa escolhida, seus processos e planejamentos para compreender melhor o ambiente interno e seus processos. Os documentos autorizados e disponibilizados para realizar essa análise foram: o código de cultura, o organograma e planejamento antigos.

Esses documentos, assim como as entrevistas semiestruturadas, auxiliaram na construção de um quadro de análise, seguindo o tripé proposto por Pettigrew e Whipp (1993). Quanto ao conteúdo e contexto utilizou-se adicionalmente o modelo de competitividade proposto por Coutinho e Ferraz (1993), que consiste no mapeamento histórico dos fatores críticos da competitividade organizacional, que por consequência impactam os processos de mudança ocorridos ao longo do tempo de existência da empresa, sendo eles: fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Por fim, também foi realizada uma análise da postura estratégica da organização, por meio da classificação de suas escolhas de acordo com os quadrantes propostos por Hrebiniak e Joyce (1985) a partir dos conceitos de determinismo e voluntarismo situacional, visando entender a relação entre o ambiente externo e as escolhas da organização dentro dos períodos de tempo observados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados o ambiente externo e os principais aspectos que permeiam o mercado tecnológico de Florianópolis, além da empresa em questão que será utilizada para o estudo de caso, assim como os dados coletados e suas respectivas análises.

4.1 SETOR DE TECNOLOGIA

O mercado de tecnologia de Santa Catarina é reconhecidamente uma referência no que tange o setor tecnológico no Brasil. Segundo o **Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina (2018)**, um estudo que analisou a evolução do setor tecnológico em SC nos últimos dois anos mostrou que existem cerca de 12,6 mil empresas no estado, fornecendo quase 50 mil empregos e que juntos representam **5,6% da economia (PIB)** catarinense com R\$ 15,53 bilhões de reais (ACATE, 2018).

Segundo Daniel Leipnitz, atual presidente da ACATE, a cidade de Florianópolis possui quase 4.000 empresas, que juntas, somam um faturamento anual de R\$ 6 bilhões. O presidente relata que esta consolidação do setor e sua representatividade no Brasil é resultante da criação de um ecossistema com a participação de diferentes atores ao longo do tempo, como universidades, institutos de P&D, consultorias, escritórios de contabilidade, fundos de investimento que contribuíram massivamente neste processo, consolidando seu crescimento e atraindo outras empresas para a cidade (GLOBO, 2018).

Em termos nacionais, Leipnitz ainda discorre que a crise econômica, que teve seu início em 2015, também ajudou a fortalecer o setor, pois os grandes comércios e indústrias da cidade buscaram reduzir custos e aumentar a produtividade, a partir da contratação de soluções de *software* e *hardware* oferecidos pelas principais empresas de tecnologia da própria região (GLOBO, 2018).

Baseado no estudo “Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina” de 2018 e o “Setor de Tecnologia em Santa Catarina” de 2015,

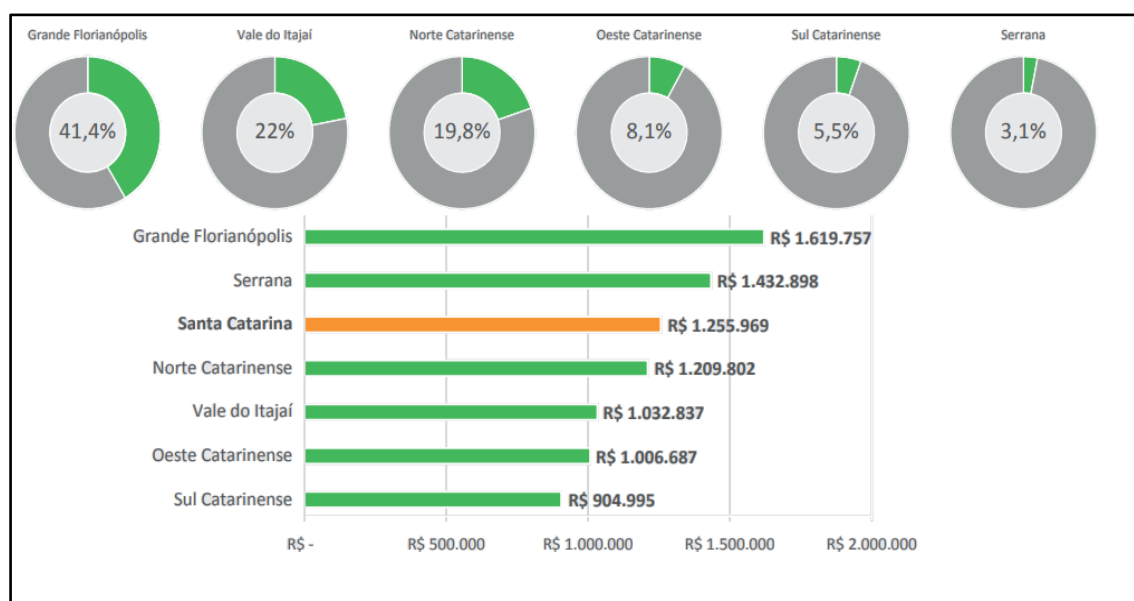
ambos de autoria da ACATE, nas próximas seções será realizado uma descrição do setor tecnológico fundamentado em 5 dimensões: descrição do setor em Florianópolis e quais seus principais números relevantes para análise; crescimento do setor nos últimos dois anos; e por fim, questões regulatórias e as principais leis que impactaram o ambiente das organizações tecnológicas.

4.1.1 Setor Tecnologia em Florianópolis

De acordo com os dados coletados pelo “Observatório Acate” em 2017, a Grande Florianópolis possui 3.974 empresas atuando no mercado, o que representa 32,1% do total no estado. Essas organizações, em conjunto, faturam cerca R\$ 6,43 bilhões, além de um faturamento médio por empresa de R\$ 1,62 milhões. Esse panorama, representa a grande força externa que o setor de tecnologia de Florianópolis possui em termos econômicos.

Conforme a figura 6 abaixo, é possível observar a comparação entre Florianópolis e outras regiões do estado em termos de faturamento médio e porcentagem de concentração do faturamento total por região.

Figura 6 - Comparativo em SC: faturamento médio e porcentagem de concentração do faturamento total do setor por região.

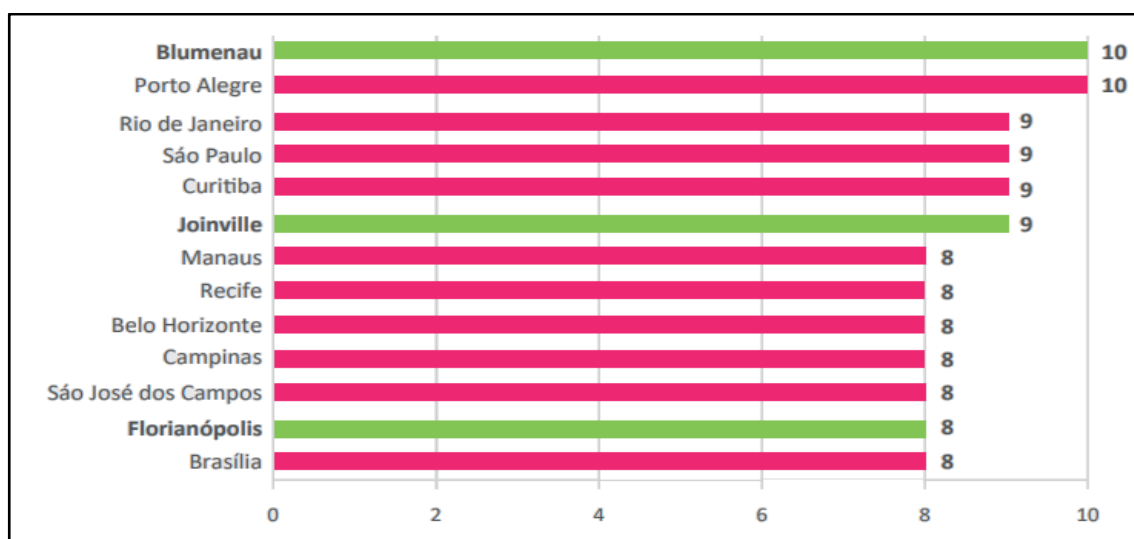


Fonte: Adaptado Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina (2018)

Como dito no início do capítulo, a região de Santa Catarina é responsável por empregar cerca de 47.445 colaboradores, destes postos de trabalho, 16.570 são ofertados por Florianópolis, o maior número no estado. Outro aspecto interessante é que a cidade possui a menor média de idade entre as empresas tecnológicas nos estados do Brasil, sendo de 8 anos. É interessante porque o polo tecnológico de Florianópolis tem mais de 30 anos (XAVIER, 2010), o que mostra o dinamismo e a atratividade do setor.

Conforme a figura 7 seguinte, é possível observar a idade média dos principais polos tecnológicos no país.

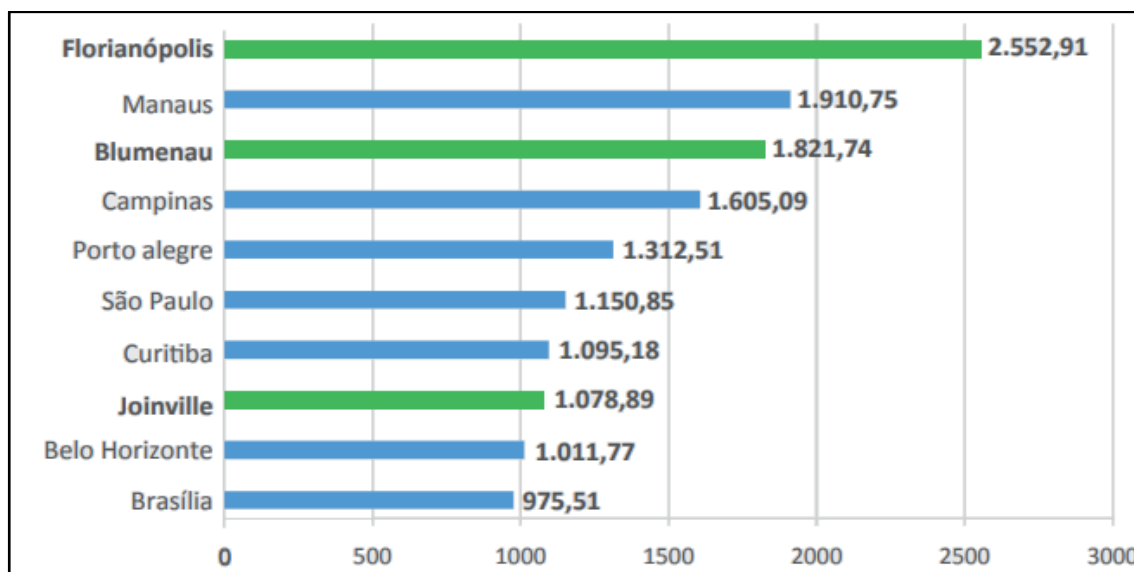
Figura 7 - Comparativo no Brasil: Idade média das empresas



Fonte: Adaptado Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina (2018).

Em relação à densidade de empresas para cada 100 mil habitantes, a cidade de Florianópolis aparece como o segundo polo de maior densidade com 541,13 empresas, perdendo apenas para São Paulo com 637,8 empresas. Em relação a densidade de colaboradores, a cidade ainda possui a maior densidade entre os principais polos tecnológicos do país, com mais de 2.552 colaboradores a cada 100 mil habitantes. Conforme a figura 8 abaixo, é possível observar a densidade de colaboradores entre os principais polos tecnológicos do país.

Figura 8 - Comparativo no Brasil: Nível de densidade populacional de colaboradores



Fonte: Adaptado Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina (2018).

Esses dados mostram não só a importância do setor tecnológico, mas a importância de Florianópolis neste setor, bem como a sua evolução e transformação ao longo do tempo, que será evidenciado ainda mais no tópico seguinte.

4.1.2 Crescimento do setor nos últimos 2 anos

Nos últimos anos, houve algumas mudanças em relação a aspectos gerais do contexto sistêmico no Brasil, que afetaram de forma negativa e positiva o setor. No que tange aos aspectos macroeconômicos, o faturamento apresentou um pequeno declínio de 2015 para 2017, apesar de ter tido um aumento de quase 500 novas empresas no período. Esse declínio, no entanto, era esperado em virtude do contexto macroeconômico de crise instaurado no Brasil.

Em relação a empregabilidade do setor, houve no mesmo período uma retração no número nos postos de emprego em torno de -4,6%. Outro fator importante a se notar é o aumento da representatividade de Florianópolis no faturamento do setor tecnológico, apresentado um incremento de +6%, o que

mostra que o declínio do setor neste período foi nacional e que apesar disso a retração em Florianópolis ficou abaixo da média nacional.

O quadro 4 representa o comparativo de números absolutos em termos de faturamento, empresas e colaboradores entre 2015 e 2017 (ACATE, 2018; ACATE 2015).

Quadro 4 - Comparativo entre 2015 e 2017

	Em 2015	Em 2017
Faturamento total	R\$ 6,57 mi	R\$ 6,43 mi
% do faturamento no estado	35%	41,1%
Número de empresas	3.498	3.974
Número de colaboradores	17.342	16.570

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos aspectos econômicos, os aspectos políticos e legais também contribuíram para algumas mudanças no setor, conforme mostra o tópico seguinte.

4.1.3 Fatores regulatórios e as principais leis no setor tecnológico

No Brasil, algumas leis foram sancionadas ao longo dos últimos anos, buscando incentivar e desenvolver os polos tecnológicos do país de forma contínua, evitando que as empresas do setor ficassem desamparadas.

A primeira delas se deu em dezembro de 2004, a Lei nº 10.973, denominada “Lei da inovação” e que segundo Santos (2017), buscou aproximar o Estado da iniciativa privada, o que incentivou e ampliou a disseminação do empreendedorismo tecnológico, privilegiando incubadoras e parques tecnológicos, assim como a cooperação em projetos para desenvolver as atividades empresariais no setor.

Outra questão destacada por Santos (2017) foi que na homologação da lei foi criada a possibilidade da utilização das ICT's (Institutos de Ciência e

Tecnologia) públicas em parcerias voltadas para projetos de inovação nas atividades das incubadoras.

Como consequência da “Lei da Inovação”, em âmbito regional, a cidade de Florianópolis sancionou a Lei complementar nº 432, de 07 de maio de 2012, que “dispõe sobre sistemas, mecanismos e incentivos à atividade tecnológica e de inovação” e que serviu para homologar alguns incentivos econômicos e fiscais, conforme Santos (2017, p.94):

Dentre outros, institui o Sistema Municipal de Inovação e Rede de Promoção da Inovação; Conselho Municipal de Inovação; Fundo Municipal de Inovação; incentivo fiscal, mediante a possibilidade captação de recursos e descontos sobre o ISQN e IPTU devidos ao contribuinte incentivador; contração de empresa ou outras organizações privadas para pesquisa e desenvolvimento que envolva risco tecnológico; possibilidade de participação dos órgãos municipais em fundos de investimento, sociedades e capital social de empresas inovadoras; definição de uma marca, nominativa e figurativa, caracterizando Florianópolis como Capital da Inovação.

Posteriormente ao surgimento da “Lei da Inovação”, também houve a criação da Lei nº 11.196 de 2005, popularizada como “Lei do Bem” por causa da sua diminuição nos impostos aferidos às organizações tecnológicas. De acordo com Santos (2017), o principal benefício dessa nova lei foi a redução de 50% no IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados) na compra de materiais e equipamentos para atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Adiante foi apresentado uma evolução na busca por incentivo e participação nos polos tecnológicos. O *Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação* (BRASIL, 2016) ampliou os mecanismos de incentivo já existentes, assim como aproximou interessados que possam se beneficiar das regulamentações novas, e principalmente, flexibilizando e desburocratizando processos (SANTOS, 2017). O autor ainda destaca algumas dessas alterações como sendo:

- a)** Criação da possibilidade da participação acionária do Estado no capital social das empresas privadas;
- b)** A propriedade intelectual pertence à empresa, independente da participação do governo no capital social da organização;
- c)** Também foi acrescido alguns incentivos econômicos, fiscais e regulatórios como: bônus tecnológico; encomenda tecnológica; incentivos

fiscais; concessão de bolsas; uso do poder de compra do Estado; fundos de investimentos; fundos de participação; títulos financeiros; e previsão de investimento em P&D nos contratos de concessão de serviços públicos ou em regulações setoriais (parágrafo 2º do art.19).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Stock & Info foi fundada em 2003, por Alexandre Ferrari e Carla Pinheiro, com o intuito de ofertar soluções robustas e confiáveis para gestão de entidades de previdência privada. Conforme o site oficial (STOCK, 2018), a empresa atua a mais de uma década, oferecendo desenvolvimento de softwares que possibilitam às instituições de previdência complementar fechada fazerem sua gestão diária, tendo clientes como *Banesprev*, *Icatu*, *Ciadprev* e *PlenoPrev*.

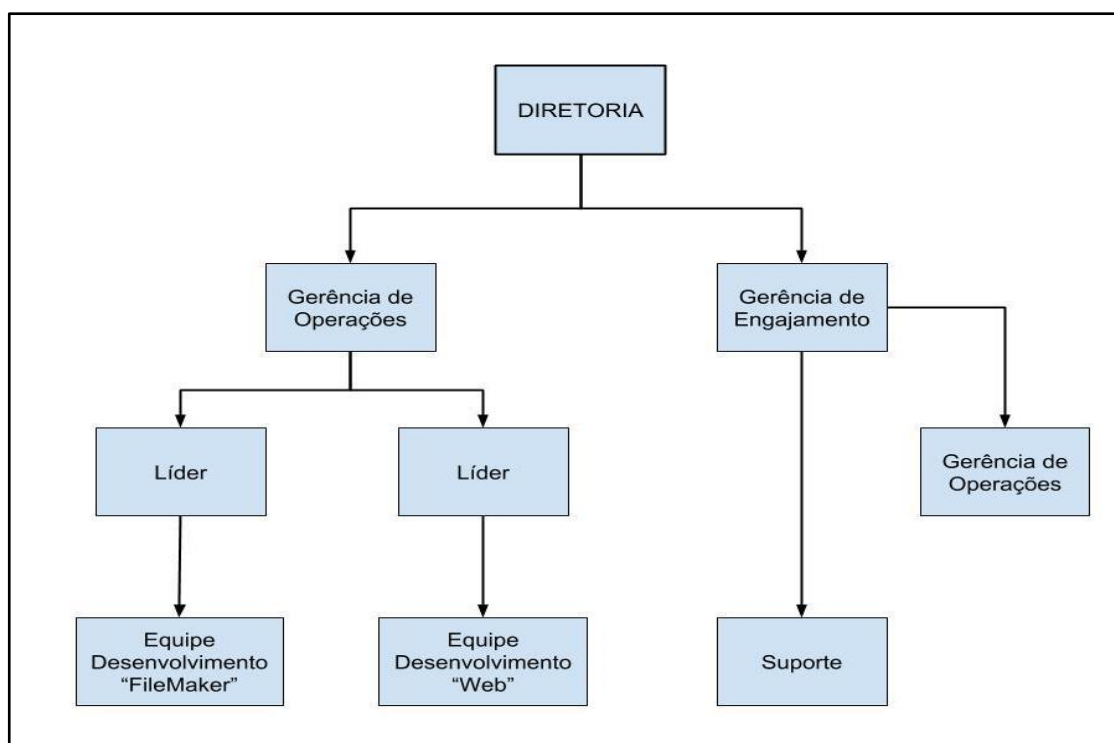
Adiante, a organização é orientada por projetos de implantação do sistema onde o cliente contrata produtos que são categorizados por módulos, que conforme Baldwin e Clark (1997), consiste em segmentar processos e funcionalidades complexas dividindo um produto em subsistemas, podendo ser utilizados de forma integrada ou isolada, o que possibilita que o portfólio de produtos seja composto por diversas combinações diferentes do mesmo produto, privilegiando a dinâmica e flexibilidade do cliente.

Atualmente, a empresa possui cinco módulos básicos e outros opcionais, que funcionam de forma integrada, sendo os básicos:

- **Módulo Participante:** é responsável pela gestão e manutenção de contratos previdenciários;
- **Módulo Arrecadação:** é responsável pela captação dos recursos dos planos de benefício;
- **Módulo Financeiro:** gestão do contas a pagar e contas a receber financeiro;
- **Módulo Seguridade:** serve para fazer a gestão e manutenção de benefícios previdenciários;
- **Módulo Contábil:** é utilizado para contabilização do plano.

A estrutura organizacional da empresa é formada por três níveis: diretoria, composta pelos sócios; gerência, um gerente de operações e um gerente voltado para engajamento externo e interno; operacional, que representa duas equipes de desenvolvimento com respectivos líderes de cada equipe, além de duas pessoas no suporte ao software e um analista administrativo. Na figura 9, a partir de documentos repassados pela empresa, é possível identificar o organograma representativo da estrutura encontrada:

Figura 9 - Organograma atual da empresa



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa.

No que tange a comunicação e participação nas mudanças da organização, a “Stock” divide os assuntos estratégicos em três níveis: institucional, que são tomadas pelos sócios e comunicadas aos demais colaboradores; gerencial, que são tomadas pelos gerentes, e que em alguns casos são envolvidos os sócios, e depois comunicadas aos demais colaboradores; técnico, que são tomadas pelos líderes dos times, e que em algumas situações são envolvidos os gerentes ou até os sócios, e depois comunicadas aos membros dos times.

Além disso, a organização possui para a gestão da equipe uma consultoria especializada em recursos humanos como auxílio na estruturação

de aspectos relacionados a cultura organizacional, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção.

No próximo tópico será analisado os dados coletados, referente às entrevistas e documentos analisados.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados foi realizada, primeiramente, uma linha temporal segmentada por períodos históricos da Stock & Info, identificando os principais eventos críticos, e posteriormente, os fatores de mudança: seu surgimento, as decisões tomadas e o impacto na organização.

Adiante, a cada período descrito e analisado foi definida, de acordo com Hrebiniak e Joyce (1985), a postura estratégica da empresa, identificando o quadrante no qual aquela situação temporal melhor se adequa, buscando compreender a relação do determinismo do ambiente e da escolha da organização nas mudanças ocasionadas.

Além disso, também será apontado em que fase do ciclo de mudanças do negócio a organização está em cada período, seja em situação de crescimento ou perpassando um processo de mudança, conforme Want (1990, apud Pereira et. al, 2010).

Posteriormente, a análise cronológica da organização, foi apresentado um quadro com os fatores críticos de mudança identificados ao longo do tempo, de acordo com o modelo de Pettigrew e Whipp (1993) descrevendo os principais aspectos de processo, conteúdo e contexto, em congruência com o mapeamento dos fatores determinantes da mudança dentre os fatores competitivos, proposto por Coutinho e Ferraz (1993).

4.3.1 *Período de Surgimento: 2002-2003*

De acordo com a atual CFO (Diretoria financeira), co-fundadora e sócia, a concepção da organização se deu em 2002, com a ideia inicial de oferecer um serviço de digitalização de documentos para empresas com grande volume de papel e que estavam com a necessidade de iniciar uma transição para tecnologias digitais. Conforme recorda um dos entrevistados:

“Em 2002 surgiu a ideia de oferecer um serviço diferenciado de digitalização de documentos. Em 2003, tomamos a primeira decisão que mudaria as nossas vidas, constituir a empresa”(E1).

Já em 2003, posteriormente a essa identificação de necessidade no mercado, os dois sócios, sendo um deles atual *CEO* (Presidente da organização) decidiram constituir a organização de forma física e oficial. No entanto, logo após a abertura, os gestores identificaram junto a seu advogado, que na época era responsável pela formalização da organização, a possibilidade de adentrar noutro nicho de mercado específico, caracterizado por softwares de tecnologia da informação para empresas de previdência complementar.

O advogado era representante de um fundo de pensão que estava com problemas tecnológicos, pois seu atual fornecedor de sistema de TI naquela época, acabara de informar que não poderia mais oferecer seu serviço (no caso, um software) por motivos comerciais. Isso fez com que a instituição que o advogado representava, ficasse impossibilitada de continuar as suas atividades, pois dependia do sistema para realizar uma série de interações e processos.

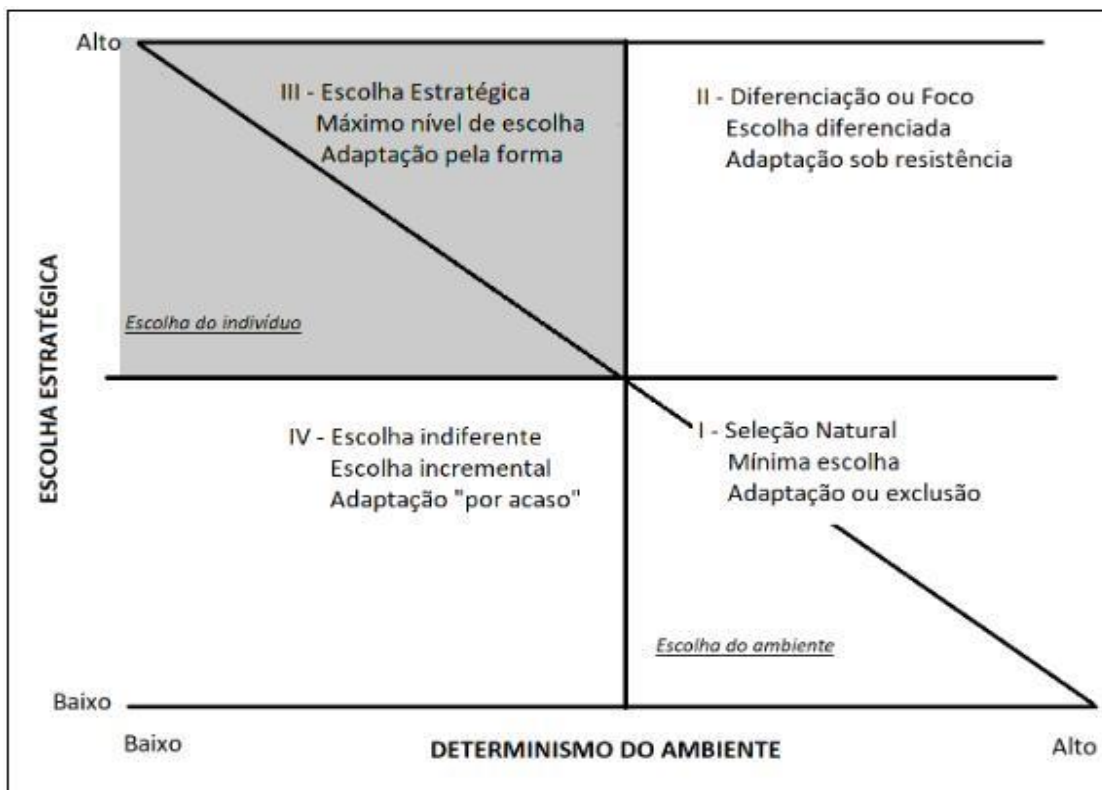
Os gestores, então, foram até a sede dessa instituição para conversarem com seus respectivos responsáveis, e acabaram descobrindo que existiam ainda outras seis instituições dessa natureza com a mesma situação. Nesse momento, os gestores tomam uma decisão de não oferecer serviços relacionadas a digitalização de documentos, mas sim a criação de um *software* voltado para instituições que trabalhassem com previdência complementar.

A partir dessa decisão, iniciaram imediatamente o desenvolvimento de um *software* que fosse capaz de fazer a gestão das atividades básicas daquela primeira instituição, que foi apresentada pelo advogado e que acabou se tornando o primeiro cliente. Em três meses, conseguiram assim, criar sua primeira versão de produto a ser comercializado e operacionalizado por seus primeiros clientes no mercado.

Pela descrição supracitada, a organização se enquadra no quadrante III do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), onde o que se destaca é a liberdade da escolha estratégica da organização aliada a um baixo

determinismo do ambiente. Conforme figura abaixo, a parte colorida em cinza representa o referido quadrante.

Figura 10 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2002-2003).



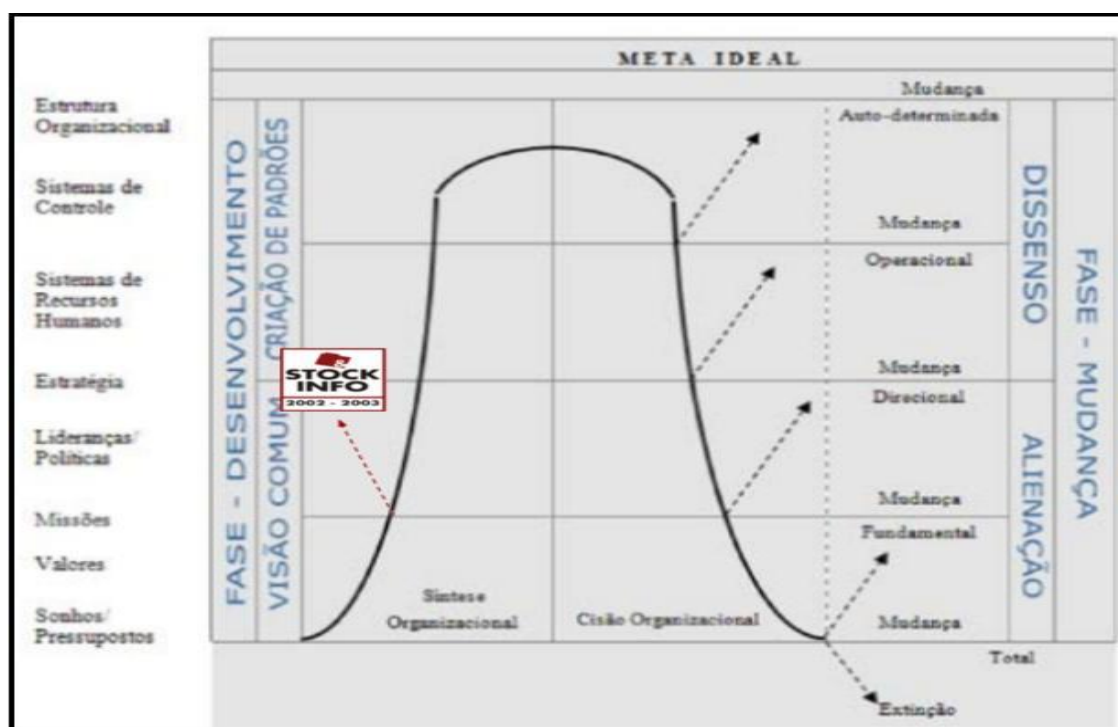
Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

Os gestores inicialmente observaram o modelo de negócio voltado para uma tendência tecnológica mais abrangente na época, que era o processo de digitalização de documentos nas empresas, principalmente aquelas que trabalhavam com um grande volume e controle. Entretanto, a necessidade urgente apresentada pelas instituições de previdência complementar posteriormente se mostrou um nicho específico de mercado que poderia ser explorado sem concorrentes a curto prazo, ao contrário da necessidade inicial.

Conforme a situação representada pelo quadrante III, a organização pôde alterar seu produto inicial, visando adentrar em um nicho de mercado específico e que já possuía uma demanda não suprida, tal que sua escolha estratégica é quem determina o mercado e os processo da organização, sendo uma adaptação definida pelo modelo de negócio.

Em relação ao ciclo de mudança de negócio, apresentado por Want (1990, apud Pereira et. al, 2010), o período se caracteriza pela curva de crescimento ascendente ainda em seu início de síntese organizacional, ou seja, em sua formação. Conforme a figura 11, é possível visualizar o momento de crescimento da organização.

Figura 11 - Ciclo de mudanças do negócio (2002-2003)



Fonte: Adaptado de Want (1990, apud Pereira et. al, 2010)

4.3.2 Período de Crescimento: 2003-2009

Após o início da empresa em 2003 e a operacionalização do modelo de negócio no mercado, o produto foi crescendo e angariando novas funcionalidades, tornando o software cada vez mais maduro em relação às necessidades dos seus clientes atuais, e também, atraindo outros novos. Os gestores relatam que isso se deu por causa do *feedback* constante que recebiam de seus clientes, que pela característica dos produtos modulares e as diferentes características das instituições que estavam implantando o software, tornava a experiência do cliente algo específico e com resultados únicos. Na medida em que as combinações de módulos eram testadas em diversos

clientes, surgiam novas possibilidades de inovações incrementais no produto. Um relato interessante é resgatado por um dos entrevistados:

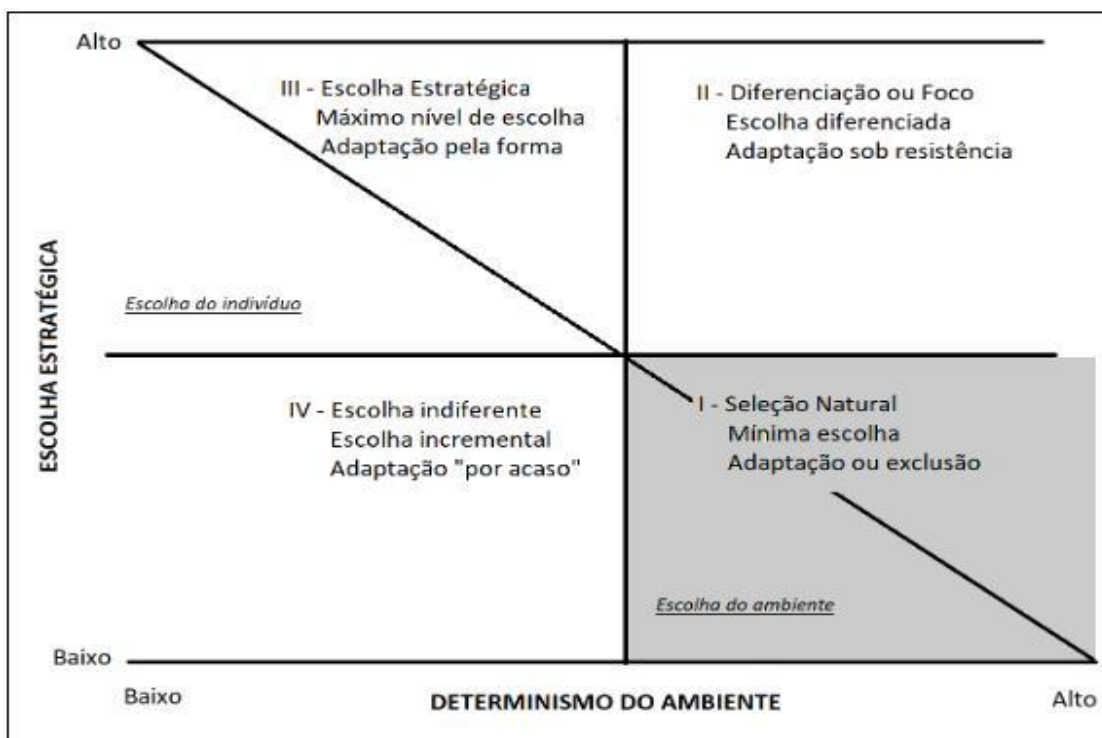
“Cada projeto é diferente, específico e por ser um produto modular as regras dos clientes sempre mudam. E isso fez com que o produto fosse incrementado toda vez que era testado em um cliente novo”(E2).

Em 2006, houve o fechamento de um contrato com um cliente de grande porte que fez com que os padrões técnicos de desenvolvimento, segurança e gestão fossem aprimorados. Depois, em 2007, foi lançado o mesmo produto, apenas voltado para outra modalidade de fundo de pensão, visando a ampliação estratégica para mais segmentos dentro do mercado. Posteriormente, em decorrência do crescimento exponencial da organização, acabaram se tornando líderes de mercado em 2008, posição que ostentam até o presente momento deste trabalho.

No que tange a situação-ambiente apresentada nesse período, a mesma é caracterizada pelo quadrante I, onde existe maior restrição impostas pelo determinismo do ambiente e pouca liberdade nas escolhas estratégicas. A organização nessa fase de sua história buscou se consolidar conforme seu crescimento no mercado, e por isso, a adaptação foi determinada pelas ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente. Conforme figura 11 é possível visualizar o quadrante representado em cinza.

Nessa perspectiva, conforme a organização crescia em termos de carteira de clientes e faturamento, houve a necessidade de se estruturar e aprimorar o seu produto, buscando solidificar sua posição perante o ambiente. O fechamento com um grande cliente impulsionou essa mudança, tornando-a possível e a segmentação do produto para outras modalidades colocou a organização na posição para se tornar líder de mercado.

Figura 12 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2003-2009).

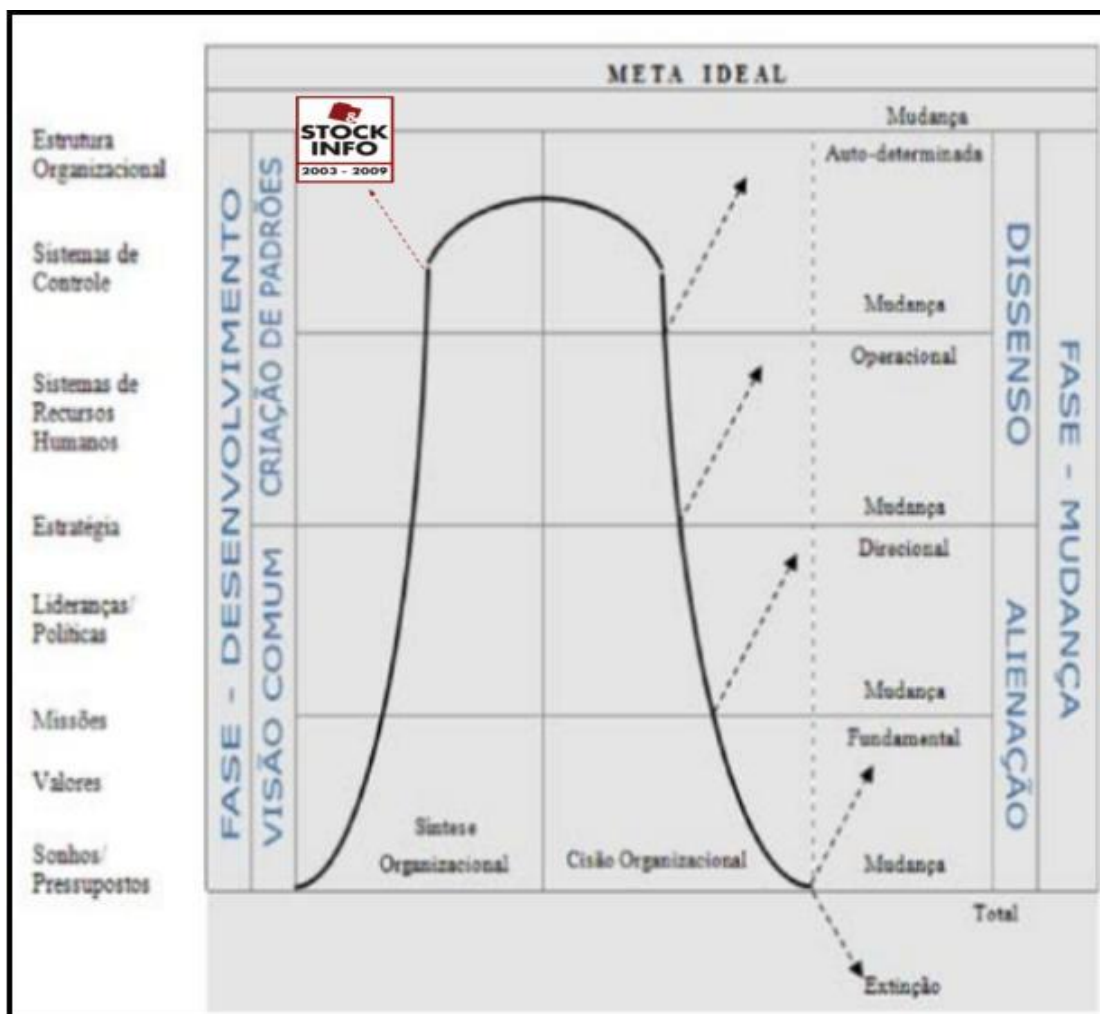


Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

Além disso, é possível observar a influência determinante dos clientes no processo de mudança do produto, caracterizado pelo ambiente operacional definido por Certo e Peter (2005), e que por ser um contato mais direto à percepção dos gestores, possibilitou uma avaliação rápida aliada a uma escolha estratégica assertiva.

Por fim, no que se refere ao ciclo de mudança de negócio, definida por Want (1990, apud Pereira et. al, 2010), a organização pode ser identificada nesse período ainda na curva de crescimento, porém, consolidando-se na ponta da maturação organizacional. A figura 13 apresenta onde a organização se encontra no ciclo de mudança.

Figura 13 - Ciclo de mudanças do negócio (2003-2009)



Fonte: Adaptado de Want (1990, apud Pereira et. al, 2010)

4.3.3 Período de Maturação: 2009-até o presente momento

Já em 2009 consolidada como líder de mercado, estruturada internamente com processos e equipe incrementadas, a organização tomou a decisão estratégica de reformular seu principal produto, buscando um enfoque na construção de um relacionamento com o cliente, além de incrementar maior visibilidade e transparência com os usuários que utilizavam o *software* que ofereciam aos seus clientes. Sobre isso, um dos entrevistados comentou algumas colocações:

“Em 2009 tomamos a terceira decisão que mudaria a vida das pessoas que fazem parte da empresa, porque neste momento não eram mais somente os sócios, a empresa já era grande...” (E1)

“Temos foco no nosso público alvo e essa é uma decisão estratégica que foi tomada no início da empresa”(E1).

“Acredito que sempre é possível melhorar, mesmo em times que estão ganhando”(E1).

Nos anos seguintes, a organização cresceu em tamanho, participação no mercado, número de clientes e equipe de pessoas. Além disso, em 2015, devido a limitação do espaço físico da organização, a “Stock & Info” teve de se mudar para sua atual localização em um escritório na Trindade, bairro de Florianópolis, onde cada espaço interno da localização foi previamente planejado visando o conforto dos colaboradores.

Apesar das mudanças ao longo do tempo, a organização permaneceu com uma hierarquia em três níveis: os sócios em nível estratégico; a gerência; e equipes no nível operacional. Além disso, os gestores relataram que consideram a equipe interna primordial para o sucesso da organização, sempre buscando amenizar desconfortos internos e atuar de forma rápida a fim de evitar possíveis situações que causem crises.

Em 2016, houve o primeiro impacto negativo da crise econômica brasileira (originada em 2015) que fez com a organização tivesse que reduzir custos, devido a recessão econômica no período, onde a saída encontrada foi reformular os processos e a equipe internamente. A gerência, que possuía um colaborador com quase 5 anos de experiência na empresa, teve de deixar o cargo e retornar à sua posição inicial na empresa como desenvolvedor, assim como outro gerente acabou deixando a empresa. Os gestores precisavam de colaboradores proativos e alinhados em uma cultura de maior proximidade com a diretoria e focados em trazer resultados para a organização. Posteriormente, foi implementado um código de cultura dentro da organização, que estabeleceu regras e condutas internas a serem seguidas.

Nesse processo de reestruturação interna, alguns colaboradores não conseguiram se adaptar e acabaram deixando a empresa. Adiante, foi criada a ordenação da parte operacional dos desenvolvedores com a divisão de duas equipes e a centralização de líderes que fizessem a ponte com a gerência e a

diretoria. Ainda sobre a divisão de equipes, os gestores discorrem que a equipe foi separada por tipos de tecnologia utilizadas no processo empresarial: Equipe “*Filemaker*” e equipe “*Web*”.

O que acontecia era que a dentro das equipe mistas, as pessoas permaneciam especialista em sua determinada frente de desenvolvimento, seja “*Filemaker*” ou “*Web*”, e quando era necessário flexibilizar a equipe e ensinar uma pessoa que resolvia tarefas sobre uma tecnologia, começar a resolver tarefas sobre a outra, não havia organização para isso. A segmentação em duas equipes trouxe direcionamento para os desenvolvedores poderem estar focados em uma determinada tecnologia na suas tarefas, e quando houver a necessidade de trocar uma pessoa de equipe e ensiná-la, existir uma organização dentro das demandas de tarefas para inserir essa etapa de aprendizado de forma assertiva e não afetar a produtividade dos desenvolvedores. A consultora de RH, que foi contratada para auxiliar na gestão e estruturação da gestão da equipe, relata que essa sugestão de mudança foi feita pelos próprios líderes das equipes de desenvolvimento na época, conforme:

“O que acontecia era que o desenvolvedor ficava cada vez mais especialista em fazer tarefas de um tipo de tecnologia e não conseguiam trocar tarefas com pessoas de outra tecnologia, então os líderes das equipes sugeriram de os times não serem mais mistos e haver uma organização por equipes específicas”(E2).

Ainda em relação à gestão de pessoas, atualmente, os sócios sinalizam que priorizam um ambiente de trabalho flexível, onde a equipe possui a liberdade sobre a metodologia de trabalho, apenas tendo o controle sobre os resultados.

Prosseguindo em relação ao processo de implementação da mudança, os sócios discorrem que a maioria das mudanças são planejadas e anunciadas previamente. Entretanto, algumas das mudanças que exigiram atuação rápida, e nesses casos não houve tempo de sensibilização da equipe, os sócios buscaram comunicação após a ocorrência da mudança, sendo clara e objetiva. Os sócios ainda destacam que nessas implementações já observaram processos de resistência interna em relação de algumas mudanças,

principalmente ao tirar a equipe interna de seu cotidiano ou realizar uma alteração em um padrão já existente e internalizado. Não obstante, um fato que observaram é que pela equipe ser jovem tem apresentado comportamentos que são adaptáveis às mudanças ao longo do tempo. Os sócios ainda colocam essa questão da seguinte forma:

“Situações como essas ocorrem com maior ou menor frequência ao longo do tempo, porque lidamos com pessoas. Embora o nosso produto seja eletrônico ou digital, nossa matéria prima mais importante são as pessoas. Então na nossa empresa, temos uma equipe que trabalha pelos nossos colaboradores, a fim de medir qualquer situação de desconforto e atuar de forma rápida para que essas situações não dêem causa à crises”(E1).

Os sócios também realçam que sempre buscaram criar uma equipe interna formada por perfis diferentes, pois acreditam que isso gera um equilíbrio. No que tange ao perfil dos colaboradores, os sócios destacam que pela característica da organização de ser flexível, criativa e inovativa, acaba angariando mais pessoas com esse perfil, no entanto, ainda reiteram que isso pode causar conflitos devido a questionamentos constantes. Um dos sócios traçou um paralelo entre o processo de resistência e o perfil da equipe:

“Nem sempre as mudanças agradam a todas as pessoas dentro da organização. Principalmente as mudanças que tiram as pessoas da sua zona de conforto, então, sim, já tivemos e ainda vamos ter resistências à alguns movimentos que realizamos. Nossos profissionais são, em grande maioria, de gerações Y e Z que são adaptáveis a mudanças”(E1).

Em relação a qualificação da mão-de-obra em Florianópolis, os sócios acreditam que existe pouca oferta para muita demanda para as vagas de profissionais de tecnologia, o que representa uma realidade diferente das outras capitais no Brasil. Sobre essa questão em especial, foi também ouvido a consultora de RH contratada pela organização, detalhando que o que se observa é que a qualificação dos profissionais em Florianópolis não acompanha o ritmo do surgimento de novas *startups* a cada ano. Por conseguinte, a consultora adiciona a questão:

“Além do detalhe que a Stock trabalha com uma tecnologia que menos de 1% do mercado utiliza que é o “filemaker”, então existe poucas pessoas interessadas (Desenvolvedores) em trabalhar e pouco quem conhece. Acaba que a gente tem que criar essa mão de obra”(E2).

Adiante, a profissional ainda relata que recebem muitos perfis de candidatos fora do estado no processo de recrutamento e seleção, mas que essas pessoas possuem dois fatores que prejudicam a contratação. Um deles é o piso salarial que os mesmos recebem de outros estados, principalmente em relação aos desenvolvedores, e que Florianópolis não consegue equiparar no momento. O outro se dá pela competição desses candidatos entre outras empresas, o que faz com que essas pessoas tenham um leque de escolhas muito grande e acabam muitas vezes escolhendo uma empresa de maior renome, mais consolidada do que uma organização ainda com uma estrutura enxuta e de pequeno porte como a “Stock & Info”. Conforme a questão supracitada, a entrevistada respondeu:

“O mercado de Floripa possui muitas vagas em abertas, em muitas empresas pequenas e a qualificação dos profissionais na cidade ainda não acompanha o ritmo do surgimento das startups. Recebemos muita gente de fora, porém essas pessoas vem com 2 problemas: piso salarial muito elevado comparado com outras capitais, principalmente para os desenvolvedores, e por ter muitas vagas abertas, muitas vezes o candidato passa em vários processos seletivos e tem de escolher, e acaba sempre optando por empresas de renome e maiores, do que empresas pequenas” (E2).

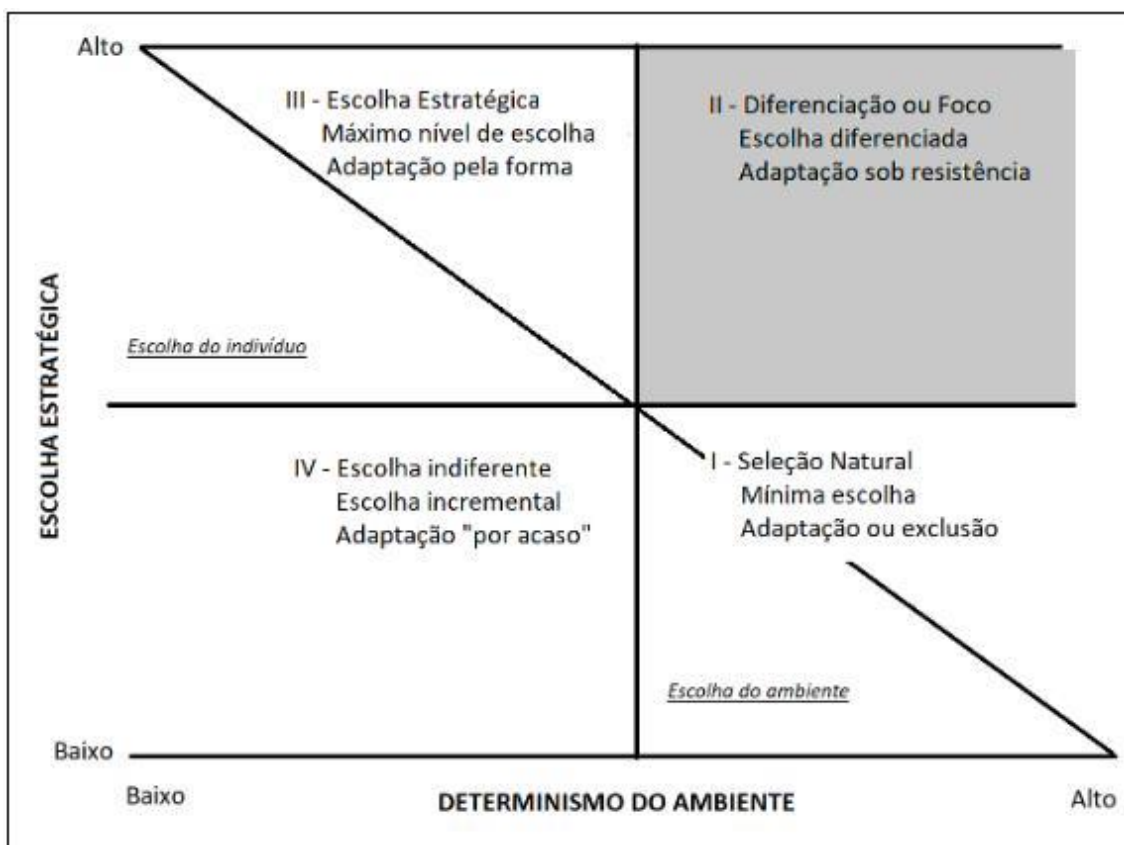
Sobre o planejamento estratégico da organização, os sócios relatam que o formulam a cada dois anos, mas que todo ano revisitam o planejamento vigente. Entretanto, destacam que observam as estratégias diariamente, pois gostam de experimentar algo novo e se for para identificar erros que sejam rápidos, pois dessa forma o esforço econômico, gerencial e processual despendido para resolver o erro é menor do que um erro que se prolongue por mais tempo.

Os sócios também acreditam que as principais mudanças ocorridas na Stock foram impulsionadas pelo mercado e que é sempre possível ser proativo em relação às mudanças, mesmo em momentos de estabilidade no mercado. Um dos entrevistados também destaca uma observação sobre gerenciar mudanças no Brasil, conforme:

“Não acredito em ambiente de negócio estável. Não no nosso país, não com essa geração nova de profissionais. As mudanças devem ser constantes”(E1).

Nesse período a situação-ambiente pode ser segmentada em dois momentos. Do período de 2009 até 2015, o que predominou foi o quadrante II, onde existe uma igualdade entre a escolha estratégica e a influência determinista do ambiente, o que fez com que a organização tomasse uma decisão de reformulação drasticamente sensível a seu produto, visando resultados positivos a longo prazo, mesmo com posição de liderança do mercado já alcançada e uma certa “segurança”. Interessante destacar a preposição de um dos sócios, sobre o foco estratégico no seu público alvo, e como a decisão de reformular o produto visando melhorias está justamente alinhado ao discurso inicial da empresa. Conforme a figura 14 é possível visualizar o quadrante representado em cor cinza.

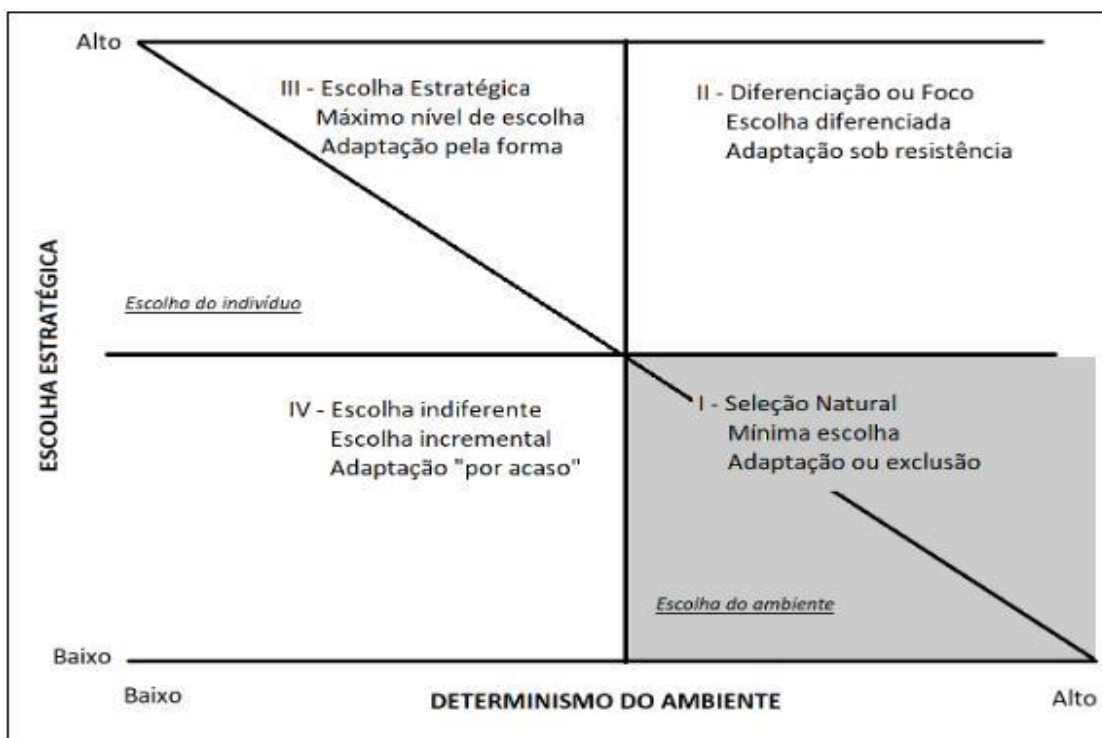
Figura 14 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2009-2015).



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

No segundo momento, a partir de 2015, a organização sofreu os maiores impactos em termos de influência do determinismo do ambiente, caracterizando sua postura no quadrante I. Nessa perspectiva, a sobrevivência da organização no mercado estava em risco e se tornou necessário tomar decisões de mudanças internas importantes. Pela figura 15 é possível visualizar esse cenário.

Figura 15 - Relação entre as escolhas estratégicas e o determinismo do ambiente (2015-2018).



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

A primeira delas foi a percepção de se flexibilizar a equipe interna, alterando a estrutura organizacional orientada a produtividade e a entrega de resultados. Até esse momento, a equipe apenas havia crescido conforme o aumento de clientes, participação no mercado e estruturação, porém conforme Robbins (2005) coloca, a incerteza que o ambiente pode proporcionar resulta em alterações invariáveis e rápidas no desempenho da organização, e que se não adaptadas, poderia ter causado uma falência prematura a Stock & Info. Além disso, como Kotnour (2015) coloca o processo de mudança organizacional dentro de uma linha temporal, o que ressalta a importância de estar preparado para imprevistos fora do planejado, assim como é importante estar preparado para renovar suas estratégias, como salientam Volberda, Bosch e Heij (2017), Agarwal e Helfat (2009), para a sobrevivência a longo prazo.

Ademais, apesar da cidade de Florianópolis possuir a maior densidade de colaboradores a cada 100 mil habitantes com 2.552 pessoas contratadas, conforme foi descrito no capítulo 4.1.1, a experiência com a mão-de-obra foi de

profissionais que ainda carecem de qualificações para o mercado e os que podiam contribuir de outros estados possuíam custo elevado, o que também impôs uma adequação da organização em relação ao ambiente externo (TAVARES, 2000).

Seguidamente, a criação de uma identidade forte a partir do código de cultura pôde solidificar as novas diretrizes de mudanças internas para o futuro, evitando propagar agentes que pudessem resistir as novas mudanças. Conforme ressalta Santos (2014), a instabilidade que o mundo representa hoje, assim como os próprios sócios relataram que entendem o Brasil como um ambiente de instabilidade devido a suas restrições externas econômicas e de mão-de-obra disponível, torna a cultura organizacional pivô para a flexibilizar custos internos e buscar potencializar a equipe de pessoas.

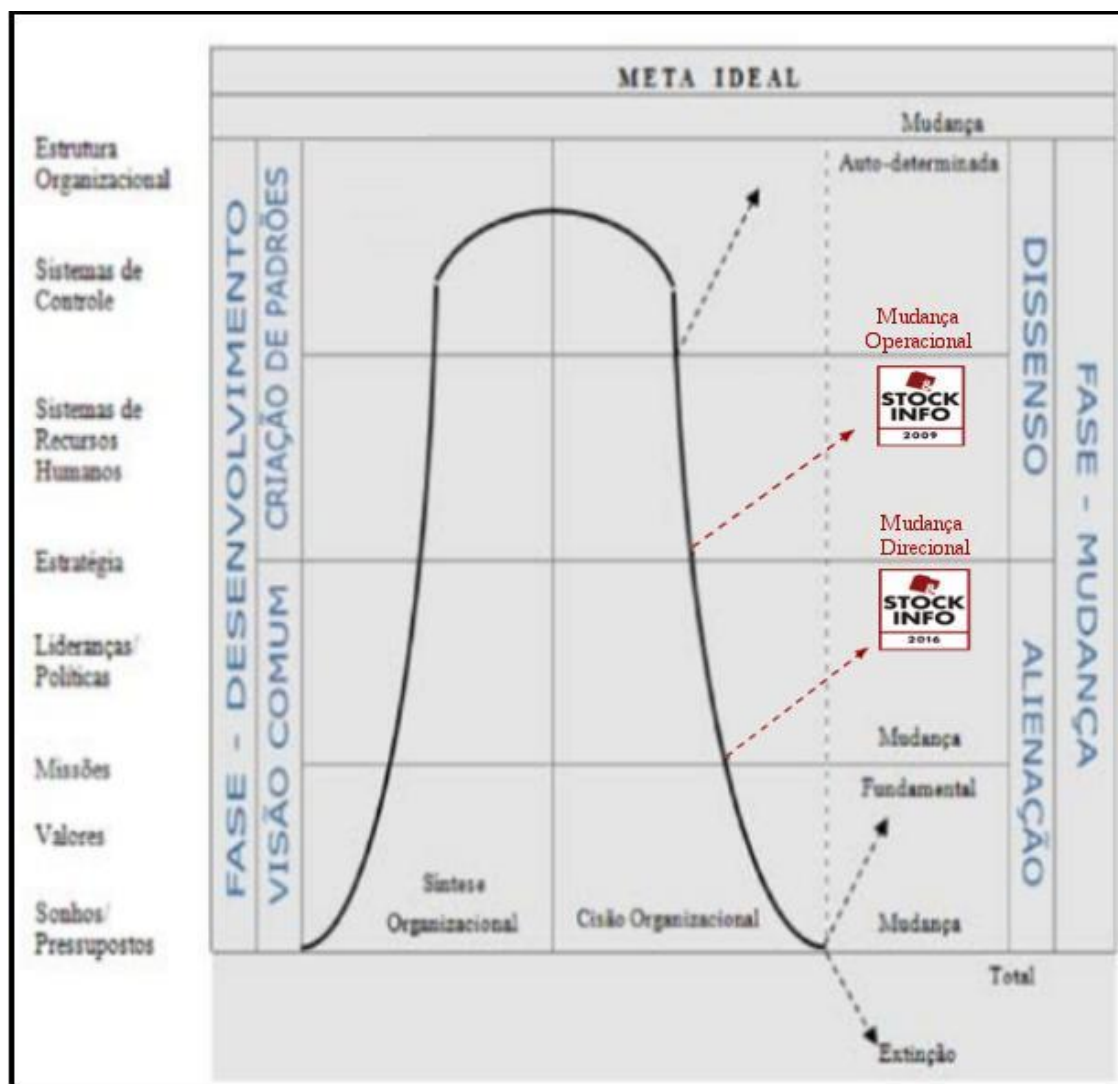
A importância que os gestores observam sobre a equipe em relação a produção final é interessante, pois apesar do produto vendido ser o *software* digital/eletrônico, esse produto depende diretamente do nível engajamento, produtividade e retorno que a equipe traz, afinal são os colaboradores a principal matéria-prima para a fomentação do produto. Posto isso, essa dependência se torna muito delicada ao requerer mudanças na cultura internamente, e principal, na flexibilização necessária de determinados processos, o que mostra o conhecimento dos gestores de como se adaptar a influências externas sem iniciar crises internas.

Além disso, conforme Nogueira (2013) discorre sobre a importância da interação da equipe interna no processo de mudança, a incorporação da solução proposta pelos líderes das equipes que resultou na segmentação das equipes em times de tecnologia, evidência a contribuição de outros atores, que não só os de nível estratégico, no processo de mudança organizacional.

No que tange ao ciclo de mudanças de negócio proposto por Want (1990, apud Pereira et. al, 2010), nesse período houve mudanças direcionais (em 2016), que causaram mudanças profundas na identidade da organização, principalmente em sua estrutura organizacional e na sua força de trabalho, e também uma mudança operacional (em 2009) que foi uma decisão estratégica de posicionamento e reformulação do produto perante perspectivas que

poderiam ser aperfeiçoadas. De acordo com a figura 16, é possível visualizar esses eventos no ciclo de mudança de negócio.

Figura 16 - Ciclo de mudanças do negócio (2009 e 2016)



Fonte: Adaptado de Want (1990, apud Pereira et. al, 2010)

Em síntese ao que foi apresentado nas análises dos períodos supracitados, podemos delimitar os principais eventos críticos da organização no quadro 5 apresentado a seguir.

Quadro 5 - Eventos críticos

EVENTO CRÍTICO	PERÍODO TEMPORAL	ESTRATÉGIAS ADOTADAS	PREDOMINÂNCIA ESTRATÉGICA
Oportunidade de se explorar um nicho de mercado específico.	2002-2003	<ul style="list-style-type: none"> • Análise desse novo nicho de mercado, a partir da percepção dos clientes que careciam de um produto; • Proatividade e flexibilidade em mudar o modelo de negócio em tão pouco tempo; 	Voluntarismo
Reformulação do principal produto.	2003-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir feedbacks sobre a experiência do cliente sobre o software; • Foco no cliente, resultou na percepção proativa de se melhorar o produto; • Buscar sempre melhorar a experiência do cliente, mesmo em “time que está ganhando”; 	Voluntarismo e Determinismo
Reestruturação interna para adequação à nova realidade situacional	2009-2018	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação da equipe e dos processos internos; • Fortalecimento da cultura organizacional; • Orientar a equipe para resultados; 	Determinismo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguidamente, serão apresentadas as considerações finais em relação a trabalho desenvolvido e os objetivos traçados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo central analisar a postura estratégica das empresas de pequeno porte do setor tecnológico em relação às mudanças organizacionais, a partir da trajetória organizacional da “Stock & Info”. Tendo em vista a organização em questão, foi feito um levantamento das principais informações para descrever o mercado tecnológico na qual está inserida, assim como para descrever os aspectos do seu ambiente interno a fim de que, posteriormente, fosse feita análise desses dois ambientes nas estratégias adotadas em relação às mudanças organizacionais identificadas.

Atualmente, conforme informações citadas pela Acate (2018), as organizações do mercado tecnológico em Florianópolis possuem em média 8 anos de existência, o menor entre os principais polos tecnológicos, assim como a segunda maior densidade de empresas para cada 100 mil habitantes, que fica em 541,13 empresas. Esses números demonstram um mercado com alto nível de mortalidade como de competição entre suas empresas atuantes, evidenciando a influência dos fatores externos de competitividade nesse ambiente.

A luz dessas informações, a “Stock & Info” possui 15 anos de atuação (de 2003 até o presente momento deste trabalho), perpassando momentos de crescimento, maturação e sobrevivência e com resultados que remontam quase o dobro da idade de mortalidade no mercado. O que se obteve foi a percepção de que a organização, a partir dos seus gestores, possui um grande poder de adaptação quando confrontando com situações que exigiram mudanças, por terem uma visão estratégica voltada a identificar essas restrições externas e mudar sua estrutura interna quando necessário. Conforme Volberda, Bosch e Heij (2017), estar em um período de estagnação em seu modelo de negócio sem ameaças do ambiente externo, torna a preparação para a mudança uma eminência estratégica para o futuro.

Na concepção do modelo de negócio, houve a primeira mudança organizacional, de forma propositiva, ao compreender uma oportunidade em um nicho de mercado específico e alterar o modelo de negócio objetivando atrair os melhores resultados. Adiante, numa fase avançada no crescimento da

organização e já consolidada, a organização buscou arriscar uma mudança radical em seu principal produto, privilegiando propor uma alteração tendo em vista uma melhor relação com seus clientes a longo prazo. Posterior a fases positivas, a organização encarou seu principal desafio, até então, ao ser confrontada com uma restrição do ambiente externo originada pelo período de recessão econômico no país iniciada em 2015, e consequentemente, no setor tecnológico. Ademais, os fatores internos se mostraram determinantes para a adaptação da organização, principalmente, ao demonstrarem conhecimento interno de sua equipe e seus processos, possibilitando reagir a essas restrições originados do ambiente reestruturando-se internamente. Um fato que evidencia isso foi a decisão de fortalecer a sua cultura organizacional, que identificado como sendo importante para o sucesso da organização, e que tornou possível a readequação de seus processos a nova realidade que a organização vivenciava em realização ao ambiente externo.

Um fato interessante a se observar é a maneira como os gestores encararam as mudanças no ambiente ao longo do tempo e como sua reação rápida fez com os possíveis impactos dessas mudanças fossem amenizados na organização. Como relata Carvalho, Rossetto e Viana (2011), por meio de uma análise temporal sob o enfoque de uma organização isolada foi possível observar tanto contextos determinista e voluntarista, como a influência de ambos ao mesmo tempo.

Além disso, os resultados deste presente trabalho podem oferecer a necessidade de se incorporar uma visão de adaptação estratégica constante para sobrevivência no mercado tecnológico de Florianópolis, conforme foi visto na trajetória da organização estudada e a descrição do setor tecnológico. Ademais, também contribui para a compreensão do processo adaptativo das organizações de pequeno porte, assim como uma reflexão sobre as estratégias adotados.

Em última instância, os conceitos teóricos grafados buscaram apontar os principais fatores externos e internos no processo de mudança, assim como de suas estratégias e o próprio processo de mudança organizacional em si, ao realizar a análise da empresa em questão.

REFERÊNCIAS

ACATE. **Observatório ACATE - Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina** 2018. Florianópolis, 2018. Disponível em: http://www.assespropr.org.br/index.php?pre_dir_acc_61co625547=5b549601bd291&custom_181191= Acesso em: 25 out. de 2018.

ACATE. **Setor de Tecnologia em Santa Catarina**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://energia.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/07/Abertura-Ricardo-Grassmann.pdf> > Acesso em: 24 out. de 2018.

AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. **Strategic renewal of organizations**. Organization Science, 20: 2009. p. 281-293.

ALPERSTEDT, Graziella Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da Teoria Institucional**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v.8, n.15, jan/jun 2006.

ASTLEY, W.Graham; VAN DE VEN, Andrew H. **Central Perspectives and Debates in Organization Theory**. Source: Administrative Science Quarterly, 1983. Vol. 28, No. 2, pp. 245-273.

BALDWIN, C.Y.; CLARK, K.B. **Managing in an age of modularity**. Harvard Business Review, v. 75, n. 5, p. 84-93, 1997.

BASIL, Douglas Constantine,; COOK, Curtis W. **O empresário diante das transformações: sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 303p.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção I, nº232, p.02-04, 03 dez. 2004.

_____. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005.** institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica [...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção I, nº223, p.01-12, 22 nov. 2005.

_____. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.** Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera [...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção I, nº07, p.01-05, 12 jan. 2016.

BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial.** In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: FAE, 2004. v. 1.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. **Determinismo e voluntarismo na adaptação estratégica: o caso de uma empresa de varejo.** Revista Base. v. 8, n. 4, p. 286 - 299, 2011. doi: 10.4013/base.2011.84.02.

CERTO, S. C.; PETER, J. P., et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise.** 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2000.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. **What is disruptive innovation?** 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>>

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** Campinas: Papirus, 1993. 512 p.

DINUCCI, Aldo. Heráclito: o mundo em eterna mudança. In:____. **Introdução à Filosofia.** São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, CESAD, 2007. cap.3, p.15-20.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FIATES, José Eduardo. A inovação como estratégia em ambientes turbulentos. In: __. ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Orgs.); DUTRA, Ademar et. al. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. In: São Paulo: Saraiva, 2008. cap.8, p.169-190.

FIATES, G. G. S.; FIATES, J. E. A.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. **Innovation environment in small technology-based companies**. Journal of Technology Management & Innovation, v. 5, n. 3, p. 81-95, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GLOBO. **Empresas de tecnologia de Florianópolis faturam juntas R\$ 6 bilhões ao ano**. Florianópolis. 3 mai. de 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/sc-que-da-certo/noticia/empresas-de-tecnologia-de-florianopolis-faturam-juntas-r-r-11-bilhoes-ao-ano.ghtml>>

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, Williann F. **Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism**. 336/Administrative Science Quarterly, 30. 1985. p.336-349.

IBGE. **Desemprego volta a crescer no primeiro trimestre de 2018**. Brasil. 20 set. de 2018. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/taxa-de-desemprego/>>

IPEA. **Produto interno bruto (PIB) real**. Brasil. 2 set. de 2018. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38414>>

KOTNOUR, Serina Al-Haddad. **Integrating the organizational change literature: a model for successful change**. University of Central Florida: Journal of Organizational Change Management, 2015, Vo.28 Iss 2pp. 234-262.

LEITE, André Luis da Silva. Competitividade, mercados e estratégia. In: ___. ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Orgs.); DUTRA, Ademar et. al. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. In: São Paulo: Saraiva, 2008. cap.1, p.3-22.

LEWIN, Kurt; CARTWRIGHT, Dorwin. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965. xix, 387p. (Biblioteca pioneira de ciências sociais: Psicologia).

MAZZUCCO, G. D.; ROCHA, V. Q. **A importância dos valores nas novas formas organizacionais**. Revista de Ciência da Administração. Florianópolis, n. 5, p. 63-76, mar. 2001.

MELLO, Rodrigo Bandeira; CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Um Framework para o estudo da Mudança Estratégica em pequenas empresas de construção de edificação**. XVII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. 1997, Gramado – RS.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496p. ISBN 8536305878.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. X,392p. ISBN 9788577807215.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009. 421 p. ISBN 9788522413416.

NERY, V. de Fátima; NEIVA, E.R. **Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes**. Brasília, DF: Psicologia: Teoria e Pesquisa, Universidade de Brasília, 2015, Vol. 31 n. 2, pp. 259-268.

NOGUEIRA, Tindyua de Moraes. **COMUNICAÇÃO E CONSTRUÇÃO DO SIGNIFICADO EM MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS PLANEJADAS: UM ESTUDO DE CASO**. In: 6a CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA,

2013, Brasília, DF: Estratégias para a melhoria do clima organizacional. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2013. p. 1-35.

OTTE, H.; PANISSON, C.; BIDINHA, L. V. **Gestão da Mudança: Impactos e desafios nas organizações contemporâneas**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Estácio de Florianópolis.

PACHECO, Waldemar Jr.; CRISTOFOLINI, Valério; PEREIRA, Vera Lúcia Duarte. **Variáveis para implantação de novos cursos de graduação**.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35819/Val%C3%A9rio%20Cristofolini%20-%20Variav%C3%A9is%20para%20a%20implanta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

PEREIRA, M.F et. al. **Processo de mudança e adaptação de estratégia em uma empresas familiar brasileira: o caso da Reunidas S/A**. Revista Organizações em Contexto, Ano 6, n. 11, p 86-124, 2010.

PETTIGREW, Andrew; WHIPP, Richard. **Managing change for competitive sucess**. Malden: Blackwell, 1993. 323p ISBN 0631191429.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press, 1985.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Zeferino. **Heráclito de Éfeso, filósofo do Lógos**. Revista Latinoamericana de Psicopatologia fundamental ano VII, n. 4, dez/2004.

RAISCH, Schmitt A.; VOLBERDA, Henk. **Strategic renewal: past research, theoretical tensions and future challenges**. International Journal of Management Reviews, 2016. doi: [10.1111/ijmr.12117](https://doi.org/10.1111/ijmr.12117).

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p. ISBN 857605002.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 432, De 07 De Maio de 2012.** DISPÕE SOBRE SISTEMAS, MECANISMOS E INCENTIVOS À ATIVIDADE TECNOLÓGICA E INOVATIVA, VISANDO O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/lei-complementar/2012/43/432/lei-complementar-n-432-2012-dispoe-sobre-sistemas-mecanismos-e-incentivos-a-atividade-tecnologica-e-inovativa-visando-o-desenvolvimento-sustentavel-do-municipio-de-florianopolis>>

SANTOS, Érica Mendes dos Santos. **A importância da cultura para as organizações**. 2º Congresso de Pesquisa Científica : Inovação, Ética e Sustentabilidade. 2014. Disponível em: <http://www.univem.edu.br/anaiscpc2012/pdf/Artigos%20-%20A%20importancia%20da%20cultura%20para%20as%20organizacoes.pdf>>

SANTOS. Leandro dos. **A CAPITAL DA INOVAÇÃO: ARRANJOS INSTITUCIONAIS DO EMPREENDEDORISMO INOVADOR NO POLO TECNOLÓGICO DE FLORIANÓPOLIS**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, 2017.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, c2000. 676p. ISBN 85-352-0517-9.

SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. Estratégias Organizacionais. In: ___. ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Orgs.); DUTRA, Ademar et. al. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação**. In: São Paulo: Saraiva, 2008. cap.5, p.3-22.

SILVA, Antônio João Hocayen da. **Pesquisa Classificação de Pesquisas Técnicas e Instrumentos de Pesquisa Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Nead/uab, 2014.

SILVA, Armando Paulo da. et al. **Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens**. In XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SP VENTURES. **O que é disrupção tecnológica e porque o Uber é disruptivo**. 2016. Disponível em: <http://www.spventures.com.br/blog/disrupcao-uber/>>

STOCK. **Site Oficial**. 2018. Disponível em: <http://www.stockinfo.com.br/>> Acesso em: 24 out. de 2018.

STOCK. **Código de Cultura**. 2018.

STOCK. **Organograma**. 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THE ECONOMIST. **The rise of superstars**. 2016. Disponível em: <https://www.economist.com/special-report/2016/09/17/the-rise-of-the-superstars>> Acesso em: 14 abr. de 2018.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Adaptação de James Clavell, 38ª Edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

VOLBERDA, Henk; BOSCH, Frans Van Den; HEIJ, Kevin. **Reinventing Business Models: How Firms Cope with Disruption**. Great Britain: University of Oxford, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=O3w7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=PS6B29qTXb&sig=FB5CrEJrKGExcqaY940DPziM8E4#v=onepage&q&f=false> > Acesso em: 20 jun. de 2018.

XAVIER, Mário. **Polo Tecnológico de Florianópolis: origem e desenvolvimento**. Florianópolis: Editora Insular, 2010.

WIKIPEDIA. **Crise econômica no Brasil desde 2014**. 2018. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_econ%C3%B4mica_no_Brasil_desde_2014 > Acesso em: 18 agos. de 2018.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328p. ISBN 9788522455775.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGO, Célia Cristina. **Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. Sistemas e gestão**. vol. 8, n. 2, 2013, p. 106-117.

ZUCOLOTO, G. F.; NOGUEIRA, M. O. **A dinâmica inovativa das empresas de pequeno porte no Brasil**. Brasília: Ipea, 2016. (Texto para Discussão, n. 2255).

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA 1

Sobre a empresa:

- Conte como surgiu a empresa? Fale um pouco da história da empresa até os dias atuais, os momentos mais marcantes.
- Como é a estrutura organizacional da empresa hoje? A mesma sofreu muitas mudanças ao longo do tempo em termos de formação? Como é a adequação realizada entre estratégia e estrutura organizacional?
- Como você estruturou os seus processos internos ao longo do tempo? Foi tudo bem planejado ou você foi se adaptando conforme as variáveis internas e externas?
- Houve períodos na história da Stock em que você passou por crises internas (insatisfação da equipe, comunicação ruim, estrutura inadequada)? Quais, por que?
- Os processos são seguidos a risca no dia-a-dia ou existe espaço para flexibilização conforme a equipe atua?
- Como funciona a comunicação das estratégias dentro da organização?
- A tomada de decisão é feita apenas pelo líder ou existe participação da equipe? Quem participa e quais os critérios para essa participação?
- Como as mudanças são implementadas na organização? Há um processo prévio de sensibilização (preparar as pessoas antes processo ocorrer)?
- Você já notou em algum momento processos de resistência internamente ao implementar uma mudança?

- Pela sua experiência com seus colaboradores ao longo do tempo, você diria que teve contato com pessoas mais proativas ou mais reativas? Como avaliaria isso?
- Como você escolhe e avalia suas estratégias ao longo do tempo?
- Quais os principais aspectos que você leva em consideração quando pensa em mudar uma estratégia? Apenas quando está dando errado?
- Você considera que a empresa, em relação a mudanças, foi mais proativa ou adaptativa ao longo do tempo?

Sobre o mercado:

- Que variáveis do contexto sistêmico (fatores econômicos, legais, políticos, socioculturais, tecnológicos etc.) mais afetam a operação de sua empresa e como?
- Quem você acredita que sejam seus principais concorrentes hoje no mercado?
- Como era o mercado quando a Stock começou? Houve um crescimento ou um declínio?
- Pelo portfólio de produtos, aparentam estar em um nicho de mercado bem específico. A ideia original era isso? O portfólio de produtos sempre foi voltado para o mesmo público alvo? Em caso contrário, como e quando ocorreu a mudança?
- Como você avaliaria a mão de obra de Florianópolis? Houve adequações a equipe por influência de alguma variável externa (mercado, política, socioeconômico, cultural)?

Sobre mudanças organizacionais:

- Quais foram, na sua opinião, os principais eventos críticos que resultaram em mudanças durante a trajetória da Stock?
- Quais foram os principais motivadores dessas mudanças? E como você tomou essas decisões?
- Quais aspectos você acredita que tenha influenciado mais as mudanças na Stock: as provenientes do ambiente interno ou as originadas do mercado?
- Você acredita que a organização tenha que mudar proativamente sempre ou deve mudar apenas quando se sentir ameaçada? (“em time que está ganhando não se mexe?”)
- Quais tipos de mudança você acredita que tenham sido mais difícil de passar:

As mudanças originadas pelas crises (mudança por necessidade), as advindas de melhorias (melhorar o que já estava indo bem), ou as empreendedoras/inovadoras (inovações em algum processo/produto/estrutura)?

- Você acredita que a Stock é um ambiente que se demonstrou mais estável ao longo do tempo (poucas necessidades de mudanças) ou um ambiente mais dinâmico e imprevisível?
- O nome Stock e Info lembra algo relacionado a produção e no planejamento estratégico a própria missão diz “Implementar os mais eficientes processos de gerenciamento e produção, buscando a

superação individual a cada dia até atingir o mais alto grau de excelência.”

Vocês percebem um distanciamento do que a empresa era e do que ela é hoje? Houve mudanças nesse sentido? Caso sim, poderia explicar como ocorreram?

- Qual a frequência de atualização do planejamento estratégico (ou do plano estratégico que utilizam) de vocês?
- Como a empresa lida com as situações que as impõe a adaptar suas estratégias planejadas ou a implementar estratégias que emergem sem planejamento prévio?

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA 2

- **Com o surgimento da empresa a partir de 2003, começando um produto mais simples e básico, depois incrementando novas funcionalidades.**
 - O que causou essa melhoria no produto em sua essência? Concorrência na época? Experiência com os clientes, trazendo *feed backs* sobre o produto? Ou uma oportunidade de aumentar a qualidade do produto?
- **Citando diretamente sua frase: "Atualmente temos dois sócios, um deles atua como CEO, outro como CFO, duas gerências, uma operacional e outra de engajamento (externo e interno) e cada time tem um líder técnico".**
 - Poderia explicar como funciona o organograma da empresa hoje? Quantas equipes vocês possuem e elas são separadas por projetos ou áreas?
- **Citando sua frase: "Ameaça da concorrência, mudança no mercado, falta de profissionais qualificados, esses foram os principais".**
 - Poderia descrever essas situações na trajetória da Stock em que ocorreram esses fatores críticos e a empresa teve de mudar? Se puder explique um pouco mais detalhado.
- **Por fim, você descreveu a trajetória da Stock até 2015.**
 - Como foi esse período de três anos até 2018, houveram muitas mudanças? Quais foram essas? Se puder explique um pouco mais detalhado.